

clubeoi  
antiguos alumnos

clubeoi  
antiguos alumnos



clubeoi  
antiguos alumnos

el valor de las personas  
50 años, 50.000 experiencias

el valor de las personas

50 años, 50.000 experiencias

eoi escuela de negocios | IBERDROLA

"la Caixa" | PRICEWATERHOUSECOOPERS | Telefónica

eoi escuela de negocios



## SUMARIO

---

<b>Prólogo, por Miguel Sebastián Gascón</b>	<b>006</b>	<b>Los años ochenta</b>	<b>133</b>
<b>Carta de Ángel San Segundo Haering</b>	<b>008</b>	Introducción por Mariano Gómez Agüero	134
<b>Carta de Amparo Fernández González</b>	<b>010</b>	Amadeo Petitbò Juan	136
<b>Los primeros años</b>	<b>013</b>	Félix Hernández Ugarte	142
Introducción por Luis Alberto Petit Herrera	014	Ángel Villasante González	148
Carlos Agulló Campos-Herrero	016	Gabriel Cerrada Delgado	154
Juan Díez Nicolás	022	Emiliano Mata Verdejo	160
Fernando Labad Sasiaín	028	Manuel Pimentel Siles	166
Miguel Sánchez Montes de Oca	034	Pedro Díaz Rodríguez-Valdés	172
Juan Miguel Villar Mir	040	Jesús Perezagua Sánchez	178
<b>Los años sesenta</b>	<b>047</b>	<b>Los años noventa</b>	<b>185</b>
Introducción por Jerónimo Saavedra Acevedo	048	Introducción por Enrique Díaz-Rato Revuelta	186
Luis González Rodríguez	050	Sagrario Aguado Nadal	188
Luis de Orueta Colorado	056	Rafael Carrascosa Caballero	194
José Ramón Arce Gómez	062	Esther Toledo del Castillo	200
Francisco Cal Pardo	068	Antonio JB Cortés Ruíz	206
José María Hernández Martínez	074	Nieves Cifuentes Valero	212
<b>Los años setenta</b>	<b>081</b>	Elena González Romero	218
Introducción por Daniel Peña Sánchez de Rivera	082	Juan Manuel Marqués Perales	224
Francisco Fernández Dopico	084	Almudena Rodríguez Beloso	230
Teófilo Julián del Pozo Rodríguez	090	<b>El siglo XXI</b>	<b>237</b>
Rafael Miranda Robredo	096	Introducción por Tomás Conde Salazar	238
José Ignacio Rivero Pradera	102	Emilio Rodríguez-Izquierdo Serrano	240
Esther Rituerto Martínez	108	Pilar Gómez Fabra	246
José Ignacio Sánchez Galán	114	Alberto Méndez Rebollo	252
Regina Revilla Pedreira	120	Roberto Veguillas Pérez	258
Fernando Panizo Arcos	126	María Luisa Doctor Morillo	264
		<b>Conclusiones</b>	
		Miguel Angel Feito Hernández	270
		Antonio Colino Martínez	272
		Jesús Rodríguez Cortezo	274
		<b>Epílogo, por Elena Salgado Méndez</b>	<b>276</b>

## *El reto de la internacionalización*

**E**n una sociedad como la actual, en la que lo efímero es lo dominante, el hecho de poder conmemorar los 50 años de la creación de la Asociación de Antiguos Alumnos de EOI, Escuela de Negocios, una institución, en este caso pública, es de por sí un motivo de satisfacción. Sensación que se acrecienta al considerar el carácter pionero que en la formación de directivos tuvo la Escuela de Organización Industrial y, de manera especial, al evaluar los resultados de su actividad. No es exagerado afirmar que ninguna entidad de sus características puede presumir de haber aportado tanto valor para mejorar la competitividad de las empresas españolas como lo ha proporcionado la Escuela. La mejor medida de esta afirmación es el historial empresarial que, a través de sus protagonistas, los antiguos alumnos, se recoge en el presente libro, a partir de cuyos ejemplos podemos comprobar cómo estos profesionales son gestores irremplazables del progreso en la sociedad española.

Cincuenta años después, las tecnologías de la información han hecho habitual lo que entonces era extraordinario. Gracias a Internet, las redes sociales se autoorganizan y son capaces de vertebrar información de personas e instituciones a través de relaciones complejas a tiempo real. Siendo esto así, es intención del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio que esta conmemoración propicie el debate y la reflexión sobre la función que una institución con la historia y las características de la nuestra debe cumplir en el futuro. El mejor reconocimiento que podemos realizar es contribuir a establecer el renovado espacio de servicio público de EOI, Escuela de Negocios.

La función originaria de la Escuela de Organización Industrial sigue plenamente vigente. Proporcionar en condiciones de excelencia, pero sin olvidar que también de equidad, la formación de un tejido de gestores empresariales que sean capaces, tanto de crear empresas sostenibles como de transformar las existentes, mejorando su competitividad y abriéndolas a nuevos mercados, es un reto al que desde los poderes públicos tenemos que atender de manera directa y prioritaria.

El futuro pasa necesariamente por un compromiso con la calidad, que en las instituciones académicas se mide en movilidad, rigor e internacionalización. Pero no es menos cierto que no basta con garantizar la excelencia para satisfacer el interés general. Las organizaciones se definen por sus referentes objetivos y éticos. Es aquí donde aparece un factor diferencial sobre el que desarrollar las enormes potencialidades que ofrece una institución pública.

La Escuela de Organización Industrial ha ocupado a lo largo de su historia un lugar preferente en los procesos de asimilación y desarrollo tecnológico en España. Actividad que debe potenciarse,

hasta al extremo de construir sobre ella una de sus señas de identidad futura. Sólo de esta manera podrá continuar su relevante aportación al desarrollo de la economía real, contribuyendo a la superación de una de las carencias tradicionales del sistema productivo español, como es la de su debilidad en el desarrollo tecnológico.

La referencia a la tecnología nos lleva a otro gran reto: el de la sostenibilidad. Sostenibilidad medioambiental, para la que habrá que realizar un enorme esfuerzo en la difusión y promoción de las nuevas tecnologías energéticas y ambientales. Programa que sólo tiene viabilidad desde la base de nuevos criterios empresariales socialmente responsables, compatibles con la garantía de unas condiciones de vida digna para las futuras generaciones. Pero también sostenibilidad en la gestión. Una de las conclusiones más repetidas en la situación actual es la ineludible búsqueda de una nueva cultura empresarial. La crisis ha demostrado la interdependencia de la economía, tanto geográfica como social. La búsqueda exagerada de beneficios a corto plazo debe dejar paso a una visión de futuro: la de la competitividad comprometida con la sostenibilidad. Tareas especialmente apropiadas para su desarrollo en EOI, Escuela de Negocios.

La última gran apuesta de la Escuela va unida directamente a la internacionalización. Si algo ha quedado claro en los últimos años es que el escenario de cualquier empresa que quiera tener una identidad innovadora y competitiva es obligatoriamente el global. Ahora es evidente que sólo desde la cooperación mundial se puede atender a retos tales como los hundimientos de los sistemas financieros, el cambio climático o la pobreza. Si la Escuela de Organización Industrial contribuyó de manera decisiva a la formación de un colectivo empresarial capaz de construir en España una economía de mercado de ámbito nacional y, aunque en menor medida, europeo e iberoamericano, ahora es el momento de que contribuya a la globalización de las empresas a través de la formación de sus gestores.

No puedo terminar de otra manera que no sea felicitando a los auténticos protagonistas de esta conmemoración, los miembros de las promociones de alumnos que han estudiado en la Escuela tanto en España como en Iberoamérica, agradeciéndoles el enorme esfuerzo que han realizado y realizan por mejorar el bienestar de sus países creando riqueza y empleo. Por último, expresar mi más grato recuerdo para todos aquellos que nos han abandonado a lo largo de estos años. Años de trabajo, ilusión y de espléndidos resultados, para cuya continuidad contamos con todos, que somos muchos, los que valoramos y respetamos a la Institución decana de las escuelas de negocio españolas.

**MIGUEL SEBASTIÁN GASCÓN**

Ministro de Industria, Turismo y Comercio

*Madrid, 9 de diciembre de 2008*



## Buenos cimientos para seguir progresando

**E**n tus manos, lector, tienes la trayectoria profesional de un grupo de compañeros de EOI, Escuela de Negocios (o Escuela de Organización Industrial, como los más veteranos seguimos llamándola). Salta a la vista que en esta reducidísima muestra hay compañeros de enorme talla que ocupan puestos destacados en la vida política, económica y social de nuestro país, lo que es una buena referencia para probar el peso específico que ha tenido y tiene la Escuela en la formación de líderes.

Pero, complementariamente, hemos querido que también aparezcan compañeros que aun no ocupando puestos todavía relevantes, están llamados a hacerlo en breve, para reunir al unísono trayectorias plenamente consolidadas con las de “jóvenes promesas” y dar así una visión fidedigna de los valores profesionales y humanos que alberga el colectivo de antiguos alumnos.

En todas las entrevistas realizadas nos hemos encontrado con una constante: el profundo aprecio y respeto por la Escuela, que es vista como una institución que ha estado próxima a sus alumnos, independientemente de los profundos cambios experimentados en los últimos 50 años, y siempre a la vanguardia en las materias expuestas. Me uno a esos pensamientos pues, en primera persona y desde aquel lejano 1974 en que recibí el diploma de la Escuela, aprendí y sigo aprendiendo cómo aplicar conceptos y experiencias de utilidad en la gestión empresarial.

Quizás no sea pretencioso proponer que ese reconocimiento traspase el ámbito escolar y alcance otras instancias, pues en buena medida es todo el tejido empresarial español el que se ha beneficiado de varias generaciones de directivos excelentemente formados en la primera escuela de negocios que comenzó a funcionar aquí.

Es obligado, además, testimoniar el agradecimiento a su fundador, Fermín de la Sierra, un profesor excepcional, pionero en tantas disciplinas de la ingeniería, como a otros directores

que le siguieron, destacando la renovación llevada a cabo en su día por Juan Ramón Figuera, y la larguísima lista de grandes profesores que han contribuido a crear esa imagen de formación útil y eficaz que aporta la Escuela.

Hablar de un periodo tan largo comporta riesgos evidentes, entre los que destaca el abuso de la nostalgia (de hecho, también nuestra Asociación de Antiguos Alumnos es la decana de las asociaciones españolas similares). Para no caer en esa tentación, me permito hablar del presente y del futuro a continuación, subrayando que como Asociación pretendemos mantener el compromiso de mejora de los servicios a los asociados, en línea con lo hecho en los últimos cinco años.

En esa dualidad curiosa que reúne la “antigüedad” de nuestro Club EOI con la “innovación” de la que siempre ha hecho gala la Escuela, queremos estar atentos a cualquier necesidad que pueda surgir en el colectivo de asociados y anticipar respuestas eficaces. Bajo estos principios, los ejes de actuación principales son y seguirán siendo:

- Territorialidad, para extender los servicios a todo el territorio español y a más de 12 países suramericanos donde EOI ha impartido cursos.
- Profesionalidad que refuerce la formación continua en planos claves, como el sectorial y el funcional, para posibilitar el positivo enriquecimiento de nuestras carreras.
- Participación para construir entre todos la red de servicios y relaciones que esperamos, basada en el “qué puedo hacer por la Asociación”, piedra angular para que ese esfuerzo retorne a nosotros mismos.

Con todo, el objetivo es duplicar el número de asociados en los dos próximos años para alcanzar el tamaño que no sólo sea acorde con las decenas de miles de alumnos que han pasado por las aulas de la Escuela, sino que permita dar un salto cualitativo para dar más servicios de calidad y convertirnos en un colectivo de referencia entre las escuelas de negocio españolas: estamos convencidos de que eso es posible y esta celebración del Cincuentenario nos aporta renovadas ilusiones y razones para no descansar hasta conseguirlo, contando con la inapreciable ayuda de la propia EOI.

**ÁNGEL SAN SEGUNDO HAERING**

Presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos-Club EOI



## *Reflexiones profesionales, personales y humanas*

La institución que presido, Fundación EOI, tiene como orgullo ser la Escuela de Negocios más antigua de España. Su creación, el 12 de julio de 1955 por orden conjunta de los ministerios de Educación e Industria, tenía como objetivo “la constitución y puesta en marcha de una escuela para posgraduados, dedicada a la formación de personal técnico especializado en las materias de Organización de la Producción y de la Empresa”. Su plan de estudios se compuso así de dos especialidades para profesionales con estudios superiores: Organización de la Producción y Organización de la Empresa. Al año siguiente se aprobaba el reglamento para el funcionamiento de la Escuela, y en febrero de 1957 inició sus actividades.

El buen hacer del fundador y primer director de la Escuela, don Fermín de la Sierra, y la inquietud y motivación de los recién titulados, da como resultado la creación de la Asociación Nacional de Diplomados en Organización Industrial, cuya acta de constitución se firma el 27 de noviembre, siendo sus estatutos aprobados el 11 de diciembre de 1958. La primera Junta hizo resaltar inmediatamente que entre los fines que perseguía la Asociación tenía que figurar, en lugar preeminente, la estrecha cooperación con la Escuela de Organización Industrial.

Entre los proyectos principales, recogidos en la primera Asamblea General presidida por don José Luis Mas Vicente, se encontraban los de “intercambio de información entre asociados,

la creación de una bolsa de trabajo y becas y el incremento de relaciones con organizaciones de fines similares a los de la Asociación Nacional de Diplomados, al tiempo que se subrayaba que la Asociación se consideraba una prolongación de la propia Escuela de Organización Industrial”.

La Asociación fue adaptando sucesivamente su denominación para dar cabida a la nueva realidad de titulaciones hasta llegar a la actual de Asociación de Antiguos Alumnos-Club EOI.

La Escuela, por su parte, es hoy una institución moderna que imparte formación en muy diversos ámbitos, desde la gestión empresarial en sentido amplio a la formación técnica en las áreas de tecnología, calidad y sostenibilidad. A la vocación de formar se añade la de investigar y la de fomentar la innovación y la creación de empresas. Una institución además abierta al mundo, con importante presencia en Latinoamérica y en continua expansión internacional.

El libro que tiene el lector entre sus manos resume buena parte de la historia de la Escuela y su Asociación de Antiguos Alumnos, que ahora conmemora su 50º Aniversario. Pero es, ante todo, un resumen de la historia de la España reciente, historia del desarrollo económico, industrial y político de un país que se ha transformado profundamente.

Hemos querido que el recorrido de estos 50 años de historia se contara a través de las vivencias y lecciones aprendidas de sus protagonistas, los titulados EOI. De los 50.000 que han pasado por nuestras aulas nos hemos quedado con una pequeñísima muestra, pero muy significativa, de profesionales formados en diversos campos y que han seguido diferentes trayectorias, pero que les une su empuje decidido, su espíritu emprendedor e innovador y su aportación al desarrollo del tejido empresarial de nuestro país.

Encontrarán, además, en la lectura de este libro, las reflexiones más personales y humanas de los entrevistados. Términos como formación, creatividad, innovación, emprendeduría, motivación, competitividad, estrategia o internacionalización son tratados recurrentemente y desde diferentes perspectivas a lo largo de las siguientes páginas, aunque sin duda el denominador común a destacar es EL VALOR DE LAS PERSONAS.

**AMPARO FERNÁNDEZ GONZÁLEZ**

Presidenta de la Fundación EOI

(1956 -  
1960)

# De las primeras fotocopiadoras al nacimiento del SIMO

Luis Alberto Petit Herrera

Corría la primavera de 1956 tras un invierno muy frío en Europa. Forzados por las circunstancias, se iban retirando de África los países colonizadores. Habían transcurrido tres años desde el final de mis estudios de Ingeniería y me había comprado mi primer coche. Con este motivo me enteré de que se multaba con 100 pesetas a quien osara tocar el claxon. Cesaron a Pedro Laín mientras los tanques soviéticos invadían Hungría. A Juan Ramón le concedieron el Nobel y se casó Grace Kelly con Rainiero. Se anunció el primer curso de la Escuela de Organización Industrial y volví a las aulas.

Bajo el manto de la Comisión Nacional de Producción Industrial, numerosos ingenieros visitaban USA, lo que influyó en que nuestra productividad se incrementara en 1956-1960 en 7,4% sobre la media de 1951-1955, en vez del 6,6% si se comparaban los datos homólogos anteriores. Seguíamos el ritmo de otros países europeos iniciándose una política liberalizadora en un período “bisagra”.

Fue el año que precedió al del lanzamiento del primer satélite artificial: el Sputnik I, haciéndose realidad los sueños futuristas de Verne, Asimov o Clarke. Así, con base en una bola del tamaño de un balón de baloncesto con cuatro antenas que durante 20 días transmitieron un famoso bip-bip, se inició la “era del espacio”, cumpliéndose la frase de Max Weber: “El hombre nunca hubiera logrado lo posible si no hubiera intentado siempre lo imposible”.

También fue 1957 cuando –mientras se abría el Canal de Suez- los “seis” firmaron los Tratados de Roma que establecieron la Comunidad Económica Europea y la Eurotom. Eran los tiempos de Schumann, Adenauer, Erhard, Spaak, etcétera.

Mientras tanto, Cela se convertía en Académico, se lanzó el “600” ¡al precio de 66.000 pesetas! y se promulgó la Ley de Enseñanzas Técnicas que cambió el sistema para cursar Ingeniería. Los antiguos “ingresos” se tornaron en un “selectivo” e “iniciación” en las Escuelas y se crearon los Doctorados. También se fundó la mayoría de los Colegios Profesionales de Ingenieros para defensa de los intereses y participación en la elaboración de los Planes de Estudios.

La designación de Juan XXIII como Sumo Pontífice, el Nobel otorgado a Pasternak, la vuelta de De Gaulle al poder y la boda Dalí-Gala marcaron un nuevo año en que aparecieron las fotocopiadoras. En España, surgió una nueva herramienta para el consumo: los supermercados. Especial relevancia se dio a la Ley de Procedimiento Administrativo que trataba de llevar a la Administración lo que se hacía popu-

lar en el mundo de la Empresa. Así, aparecían expresiones como rapidez, agilidad y flexibilidad. Y palabras como normalización, racionalización, simplificación, mecanización, automatización. Las tramitaciones se reflejaban como procesos de producción de información, de forma correlativa a los procesos de fabricación en el mundo industrial. Parecía que aquello debía funcionar...

En un año de contrastes, entre la llegada de Eisenhower a Madrid y la aparición de la ETA, o entre la conexión del coaxial con Francia y la tragedia de Ribadellago, o entre el Nobel a Ochoa y los éxitos de Blume y el Tour de Bahamontes, la ONU proclamó en 1959 los Derechos del Niño y Chipre se independizó. Se lanzó el Plan de Estabilización Económica tras un período de autarquía y mientras, en muchas partes, se vivía “la dulce vida”.

Aunque con alguna reticencia, la economía se orientó a la deflación y la apertura de mercados, a pesar de un retroceso en la renta durante un año. Tras la reconstrucción y el abastecimiento después de la Guerra Civil y la Mundial, se había hecho imprescindible una liberalización de importaciones, una reforma fiscal, el fomento de inversiones extranjeras, la convertibilidad de la peseta y una necesaria flexibilidad. Fue un Plan de transformación estructural, inicio de la “era del desarrollismo”. Se empezó con un superávit en la balanza de pagos y una inflación que disminuyó del 12% (1958) al 2% (1960).

Fue entonces cuando se produjeron cambios tecnológicos importantes: petróleo que sustituye en parte al carbón y plástico, química, metal, maquinaria, etcétera, experimentaron grandes transformaciones tecnológicas. Entre la “comercialización de la píldora” y un Madrid “pentacampeón” discurrió, en gran parte, 1960 mientras que se constituía la EFTA y la OCEE se convertía en la OCDE.

La fiebre de las mejoras en el campo de la organización industrial, por parte de una nueva promoción de empresarios, se contagió al campo de las organizaciones administrativas –asignatura pendiente- donde se procesan datos en vez de materiales. La Administración, implicada en su reforma desde el 58, creó el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios para modernizar la gestión, con la colaboración, entre otras, de una joven generación de ingenieros que pretendía simplificar la farragosa Administración Pública abandonando los “manguitos” y la “letra redondilla”.

Y como consecuencia, surgió una Exposición: el naciente SIMO –Salón Informativo de Material de Oficina- como muestra de novedades para el trabajo de oficinas con máquinas de calcular y de escribir eléctricas y electromagnéticas de contabilidad, multicopistas, archivadores, impresoras de direcciones, facturadoras, registradoras, mobiliario funcional, papelería, grabadoras, sistemas de comunicación y ¡qué me sé yo! hasta equipos de ficha perforada antecesores de los ordenadores, que se comercializaron poco después de que Renfe o INP los estrenaran en España. Había nacido la primera Feria Monográfica de España que se celebraría siempre en un ambiente de universidad de urgencia para explicar, en unas salas, lo que las empresas vendían en los *stands*. Era el 15 de diciembre. Presidió Franco acompañado de seis ministros. A la misma hora se casaban Fabiola y Balduino....



**LUIS ALBERTO PETIT HERRERA** pertenece a la primera promoción de la Escuela de Organización Industrial, donde cursó Organización de la Producción, en 1957. Entre otros proyectos, puso en marcha la Fundación CITEMA (Centro de la Informática, Telemática y Medios Afines), titular de SIMO, y el Observatorio Europeo de las Tecnologías para la Información (EITO). Actualmente, es director gerente de la Real Academia de Ingeniería.



# carlos agulló campos-herrero

CATEDRÁTICO DE LA ETSII DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

“Yo creo más en la inteligencia que en el palo para sacar la economía de la crisis, en discurrir nuevos productos y propuestas”

El currículo de este veterano ingeniero tiene exactamente 28 páginas. En el primer golpe parece excesivo. Tras haber permanecido con él durante dos horas conversando se comprende que esa treintena de folios sean el reflejo de una persona que durante medio siglo de carrera profesional ha tenido la voluntad y el tesón de cincelarse a sí mismo con mil certeros golpes de dos instrumentos que venera: el conocimiento y la inteligencia. Doctor Ingeniero Industrial, pionero en 1958 de la Escuela de Organización Industrial, ha repartido su actividad entre la enseñanza (ha sido catedrático de Administración de Empresas y director del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid; profesor de EOI; director de numerosos masters) y la actividad empresarial (ha sido director comercial y director de Planificación Estratégica y Tecnologías de la Información de Iberia, miembro del Consejo de Administración de numerosas empresas españolas e internacionales y presidente de Editorial Universitas).

**USTED ES EL MÁSTER MÁS ANTIGUO EN ESPAÑA. ESTA CONDICIÓN, ¿IMPRIME CARÁCTER?**

No puedo afirmar que tal título me corresponda. Sí es verdad que soy de los primeros. Hablamos de mediados de la década de los cincuenta. En aquella época no había casi ni concepto de

lo que era un máster. Yo empecé a trabajar en temas relacionados con la dirección y administración de empresas y me dijeron que tenía que hacer un curso específico, porque entonces estas materias no se incluían en el temario de la Escuela de Ingenieros donde yo me había licenciado. Fue precisamente Fermín de la Sierra, que acababa de fundar la Escuela de Organización Industrial, quien me recomendó que ampliara mis estudios sobre Administración de Empresas en EOI. Luego completé mi formación con una beca, en Estados Unidos y numerosos cursos.

**¿HACER UN MÁSTER ENTONCES ERA UNA EXTRAVAGANCIA?**

Nadie los hacía. La primera escuela de negocios que hubo en España fue la Escuela de Organización Industrial y yo pertenezco a la segunda promoción. Ni siquiera se llamaba máster. Era un curso de un año en el que participaríamos unos 12 o 14 alumnos.

**¿QUÉ DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EXISTEN ENTRE EL CONCEPTO DE ESCUELA DE NEGOCIOS DE ENTONCES Y LAS DE HOY?**

Casi todos los profesores que yo tuve habían venido de Estados Unidos y traían unos conocimientos sobre administración de empresas muy avanzados comparativamente. Impartían unas clases que eran más participativas, si las comparáramos con las fórmulas magistrales a las que estábamos acostumbrados en las universidades. Se reflexionaba más en conjunto. Yo creo

que en esa línea es donde se ha ido progresando más. Ahora la gente está mucho más preparada. En aquellos momentos poco se sabía de estos temas. Había una diferencia entre los directivos empresariales españoles y los de otros países más avanzados. Yo tuve entonces reuniones con presidentes de las principales empresas americanas. A mí me maravillaba la organización que tenían; quedabas a mediodía y a las 12 menos un minuto te recibía en su despacho. Tras un par de minutos de hablar de cosas generales entrabas de inmediato en materia. En tres cuartos de hora ya habías abordado todos los asuntos y se acababa el encuentro. En tan corto espacio demostraban un profundo conocimiento de los temas que les competían. En España los empresarios de aquella época tenían los conocimientos adquiridos en la Universidad, si es que habían acudido a ella, y como no se daban materias de dirección de empresas, no tenían una formación básica en estos temas. No obstante, quiero expresar mi admiración por su trabajo, ejemplo y logros. Hoy las cosas, afortunadamente, han cambiado de manera radical, hay muchísimo más conocimiento y mucha más experiencia.

#### ¿QUÉ ASPECTOS DE SU FORMACIÓN HAN RESULTADO MÁS IMPORTANTES PARA SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL?

Soy militante de la formación continua. Lo que yo estudié me abrió horizontes, promovió inquietudes, me dio conocimientos. Pero he ido incorporando muchas otras cosas a lo largo de mi vida. He ido a muchos seminarios, he tratado de relacionarme con todas las personas que tenían una posición avanzada en el campo en donde yo estuviera. Yo he tratado de copiar, de imitar a lo mejores en mi campo. Porque yo creo que hay que estudiar y analizar lo que hay en el mundo y copiar o inspirarse con inteligencia. Le voy a contar una cosa; yo fui quien impulsó el Puente Aéreo de Iberia entre Madrid y Barcelona a principios de la década de los setenta. La necesidad de crearlo se planteó porque entonces no teníamos capacidad informática para gestionar todas las reservas. Teníamos los ordenadores de mayor capacidad en aquellos momentos. Los nuevos modelos tardarían uno o dos años. La situación era muy crítica. Además, pensé que había que simplificar y mejorar el servicio entre Madrid y Barcelona. Me dedique a estudiar qué soluciones

se habían dado a rutas con tráfico muy grande en el mundo. Analicé Río de Janeiro-São Paulo, Nueva York-Boston, Nueva York-Washington y San Francisco-Los Ángeles. Y me gustó el modelo que Delta Airlines había implantado en las conexiones de Nueva York con Boston y Washington y a las que se había dado el nombre de Shuttle Service: se cobraba a bordo, y no había que hacer reservas. El servicio estaba apoyado en una publicidad que aseguraba al pasajero que no era él quien esperaba, sino el avión. Eso era lo que yo quería. Volví a España y planteé entre Madrid y Barcelona hacer algo similar a lo que había visto en Estados Unidos. Entre otras cosas cambié el nombre, le llamamos Puente Aéreo. ¿Qué cree que pasó? ¿Me aplaudieron? No, me llamaron idiota porque aseguraban que, sin reservas, todos irían a volar a la misma hora y se formaría un problema de orden público porque todos querían entrar a la vez en el avión. A pesar de la oposición, se hizo y fue un éxito impresionante, aunque no logré que se cobrase a bordo.

#### HA TENIDO UNA INTENSA PARTICIPACIÓN EN LA VIDA EMPRESARIAL Y EN LA UNIVERSITARIA. ¿EXISTEN SUFICIENTES CONEXIONES ENTRE AMBAS?

Debe haber una relación mucho más fuerte. Yo me he enriquecido de mi contacto con ambas. En la Universidad te preguntan la lección todos los días cuando impartes clases. Además, tienes que leer mucho para estar al día. Lo que aprendía lo aplicaba en la empresa y lo explicaba en clase. Después, la exigencia y los retos empresariales me servían de materia para contársela a mis alumnos. Pero en la realidad ocurre que hay profesores que dan clase en la Universidad y nunca han practicado lo que enseñan. ¡Eso es una barbaridad!

#### EN ESPAÑA TIENDE A ADMIRARSE EL TRABAJO ESPIRITUAL DE LA UNIVERSIDAD, MÁS QUE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

El empresariado español ha mejorado su formación, pero tenemos una asignatura pendiente fundamental y es el acercamiento de la Universidad y la empresa. Para que esto ocurra ambas partes tienen que cambiar para mejorar la investigación, y la creatividad. Es sorprendente el número escaso de empresas que surgen de la iniciativa de estudiantes de la Universidad. Los estudiantes españoles deberían tener una mentalidad innovadora y empresarial mucho más importante. La querencia



1. Carlos Agulló saludando al presidente del Gobierno, Felipe González, momentos antes de una reunión.

2. Con don Juan Carlos I, en una recepción en la Casa Real.



© M. POVEDA



© DALDA

del “voy a ser funcionario” o “voy a colocarme en una empresa grande y ya está” es insuficiente. Fomentar que salga un ejército de emprendedores de la Universidad es clave. Ése es el futuro de España, la manera de luchar contra las crisis.

#### ¿A LA HORA DE CONTRATAR A UNA PERSONA, ¿EXIGE QUE EL CANDIDATO HAYA HECHO UN MÁSTER Y TENGA EXPERIENCIA INTERNACIONAL?

Lo que no cabe duda es que ambas cosas son méritos. Una persona joven que acude a las clases de un máster cuando podría ocupar su tiempo en irse de copas, eso ya indica algo. ¡Claro que valoraría el máster! Lo que ha aprendido en él y ante todo el esfuerzo que ha sido capaz de hacer. Si el candidato tiene muchos masters pero no ha trabajado nunca, a lo mejor no lo cogería. La experiencia internacional es fundamental, la economía y los mercados son globales. No podemos competir con una mentalidad aldeana.

#### ¿CREE QUE FORMACIÓN E INTELIGENCIA SON INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN DEL DÍA A DÍA EMPRESARIAL EN ESPAÑA?

Cuando ocupan un puesto directivo muchos creen que uno debe utilizar un tipo de mando autoritario. Pero cuando estás formado y lees mucho, te das cuenta de que a lo mejor en todo un año hay que ser un minuto autoritario, pero que lo que tienes que ser capaz de introducir es la motivación. La teoría llamada “X” dice que la gente trabaja motivada por el palo y la zanahoria. La teoría llamada “Y” dice que la gente se integra por el trabajo y se exige él a sí mismo. La palabra “control” no tiene que ser tan importante. Yo creo que si te rodeas de personas formadas hay muchos que militan en la teoría Y, el jefe no tiene que ser autoritario y, por el contrario, tiene que saber delegar. La formación y la inteligencia son factores claves para el éxito.

#### ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTIVOS DE SU GENERACIÓN Y LAS NUEVAS HORNADAS?

Ahora hay un peligro, que es la excesiva especialización. Enseñar solamente tecnologías no es suficiente. Hay que enseñar a pensar. La formación en tecnologías es un patrimonio intelectual que se marcha pronto y por ello lo que hay que enseñar es a aprender y analizar lo que se aprende.

#### ¿HA TENIDO ALGÚN MAESTRO QUE LE HAYA MARCADO PARA BIEN EN SU VIDA PROFESIONAL?

Varios maestros. Uno, Fermín de la Sierra, fundador de la Escuela de Organización Industrial e introductor en España de las técnicas de gestión empresarial. Otro fue un director general de Iberia, Lázaro Ros España. Llegó a una empresa que era pueblerina y con aviones de hélice y le dio un impulso extraordinario, la convirtió en una compañía internacional, e introdujo los aviones a reacción. Fue arriesgado y me sirvió de ejemplo. Podría citar más, pero sería una lista muy larga. He tenido grandes jefes, compañeros y colaboradores.

#### HA IMPARTIDO INCONTABLES MASTERS SOBRE CALIDAD. ¿CREE EN LA PERFECCIÓN?

Yo creo que la perfección no existe, pero que hay que tratar de hacer las cosas lo mejor posible. La calidad fue en su día una ventaja competitiva, pero al cabo del tiempo las ventajas competitivas dejan de serlo para convertirse en algo esencial. Tienes que hacer aquello que vaya a valorar el cliente y debes conseguirlo de la forma más barata.

#### ¿QUÉ FACTOR CONSIDERA CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y CÓMO DEBERÁ SER GESTIONADO?

Al margen de las medidas económicas que hay que tomar y en las que no quiero entrar, creo que tenemos importantes déficits. El primero es la competitividad. España podrá ser el país octavo o noveno en producción, pero estamos en el puesto veintitantos en competitividad. Eso es gravísimo y hay que mejorarlo. Se mejora pensando, introduciendo nuevas tecnologías, y ésta es una de las cosas que deberían tener siempre presente el Gobierno y los empresarios. La solución no puede ser el exigir a la plantilla “te quedas más horas” o “echo a la mitad”. Hasta al tonto del pueblo se le ocurre echar a 5.000 trabajadores en tiempos de crisis; pero lo que hay que averiguar es por qué se ha llegado a esa situación. En la mayoría de los casos a quien habría que despedir es al gestor. Otro déficit muy importante es la innovación. Pensamos poco y creamos poco. La Universidad debía ser el motor de creación del tejido empresarial, tecnológico e industrial en España. Yo creo más en la inteligencia, en discurrir nuevos productos y propuestas para sacar a la economía de la crisis que en el palo. ■

# Juan Díez Nicolás

CATEDRÁTICO DE SOCIOLOGÍA EN LA FACULTAD DE CC PP DE LA UCM

“Me encuentro cómodo en la política y en la empresa, porque al final todo es lo mismo: ‘management’ de personas, de organizaciones y objetivos”

Con una vocación enfocada a la investigación sociológica, cuando la carrera no existía como tal, Juan Díez Nicolás se licenció en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid en 1960. Su dilatada carrera se ha apoyado, dice, en tres patas: la docencia, la política y el mundo empresarial. Con la primera consiguió uno de sus objetivos más deseado, llegar a ser catedrático y dedicarse a la investigación. Producto de ésta son sus numerosas publicaciones sobre demografía, valores culturales o cultura de la defensa. En la política, aunque entró en ella casi por azar, llegó a ser director general del Instituto de Opinión Pública y artífice del CIS. En su faceta empresarial, creó y es presidente de Análisis Sociológicos, Económicos y Políticos (ASEP), una empresa dedicada, entre otros asuntos, al sondeo mensual de opinión pública.

En todos estos campos se ha entregado a fondo, igual que en el curso de Organización de Empresas que siguió en la Escuela de Organización Industrial en 1960, en un momento de su vida en el que la consecución de sus metas era lejana e incierta.

## ¿CÓMO SE LE OCURRIÓ HACER UN CURSO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS?

Me convenció Fermín de la Sierra, el fundador de la Escuela de Organización Industrial, a quien conocía de la Universidad. Fue muy interesante, porque mi vida ha transcurrido en tres ámbitos: la Universidad, la política y la empresa, y en los tres he usa-

do algunas de las herramientas adquiridas en aquel curso. Una de las razones fue que en los sesenta la carrera de Sociología no existía como tal; yo había estudiado Políticas, y me apunté a la escuela porque no tenía certeza de dónde iría a parar: quería ser catedrático, pero esto era un desiderátum.

## NADIE LO DIRÍA, VISTA SU CARRERA POSTERIOR...

Sí, pero entonces en España había muy pocas cátedras de Sociología, sólo dos. Por esta razón hice el curso, por si acaso no conseguía mi objetivo. De hecho, estuve a punto de entrar en IBM. Por todas estas razones, la experiencia en la Escuela de Organización Industrial fue muy útil para mí, y todavía hoy aplico mucho de lo que aprendí entonces. Como siempre he hecho, cuando hago algo me implicó a fondo, y aquel año lo dediqué enteramente a entender el mundo de la empresa, sin imaginar que al cabo de los años tendría mi propia empresa.

## ¿QUÉ DESTACARÍA DEL CURSO?

La metodología y los contenidos. Pero sobre todo había una atmósfera, un ambiente. Los ejercicios de los juegos de negocios, una auténtica novedad en España, no eran otra cosa que simulaciones que se hacían con ordenador, y a mí siempre me han gustado los juegos de estrategia. Al acabar el curso me fui a Estados Unidos con una beca Fulbright; al regreso me incorporé como profesor a la Facultad de Políticas y Económicas.





#### ¿PRETENDÍA DEDICARSE ÍNTEGRAMENTE A LA DOCENCIA?

En realidad, volví a España porque el ministro de Información y Turismo de la época, Manuel Fraga –que había sido mi profesor en la facultad– me ofreció la posibilidad de colaborar en la creación del Instituto de Opinión Pública (IOP). Al parecer, Fraga preguntó quién sabía de encuestas y le dijeron que yo estaba en Estados Unidos especializándome en ese campo. Hubiera podido quedarme otro año en Michigan, pero la propuesta era atractiva y la acepté.

#### ¿AQUÉL FUE EL ORIGEN DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS?

Sí. Estuve en el IOP hasta 1969, cuando me marché para trabajar un año en la Dirección General de Urbanismo. Pero en 1971 gané la cátedra en Málaga y me dediqué exclusivamente a la Universidad. En 1976, como consecuencia del cambio de régimen, Adolfo Suárez me ofreció dirigir nuevamente el Instituto, con el encargo de llevar todas las encuestas de la transición: las del referéndum y las de las primeras elecciones democráticas, sobre todo. De las cenizas del IOP surgió el CIS.

#### UN CAMBIO DE NOMBRE SIMBÓLICO...

Fue más que eso. El Instituto había sido un organismo para el Gobierno, mientras que el CIS se creó para colaborar muy estrechamente con la Universidad...

#### ¿...Y CON AUTONOMÍA DEL GOBIERNO?

No voy a presumir de autonomía, pero Suárez tenía una gran confianza en mí y gocé de un gran margen. Legalmente, la autonomía se materializa a partir de 1996, cuando pasa a ser obligatorio dar cuenta en el Parlamento de los datos que recaba el CIS. En todo caso, si ha habido interferencias del Gobierno en los últimos años, no ha sido culpa de los profesionales sino porque tanto el PSOE como el PP han intervenido demasiado, en mi opinión. Sin embargo, he de decir que el organismo sigue teniendo una gran independencia.

#### POR SU FORMACIÓN EN MICHIGAN, ¿SE IDENTIFICA CON LA ESCUELA SOCIOLOGICA EMPÍRICA?

En los años setenta, el empirismo sociológico no gozaba de buena prensa. No voy a decir que fuera un insulto, pero lleva-

ba su miaja de crítica. Yo siempre he seguido esa corriente; de hecho mi cátedra es de Población y Ecología Humana y llevo más de 40 años enseñando análisis demográfico. Mi atracción por la estadística viene de dos fuentes. Una, quien fuera mi maestro en sociología, Enrique Gómez Arboleya, que pretendió pasar de la sociología del derecho y la filosofía social a la sociología empírica, y se empeñó en que yo estudiara estadística teórica. En segundo lugar, en quinto curso me dio clase Alfonso García Barbancho, con quien aprendí econometría y métodos estadísticos; fue quien me enseñó estadística descriptiva de una manera asequible. Luego, en Estados Unidos, tuve la fortuna de encontrar magníficos profesores de esta disciplina.

#### PARECE UNA EXCEPCIÓN ENTRE LOS SOCIOLOGOS ESPAÑOLES, QUE IBAN A FRANCIA, DONDE SE HACÍA UNA SOCIOLOGÍA MÁS ABSTRACTA O FILOSÓFICA...

Yo me metí de cabeza en la sociología empírica. En Michigan estaba el Centro de Investigaciones Sociales, que ha sido un modelo de esta corriente en todo el mundo. Allí aprendí a manejar aquellos ordenadores de IBM y, por otra parte, aprender esas técnicas me vino muy bien para crear luego el IOP, porque teóricamente el técnico era yo y tuve que inventarlo todo. O más bien copiar lo que había visto en Estados Unidos.

#### O SEA, QUE DESDE MUY JOVEN QUERÍA DEDICARSE A LA INVESTIGACIÓN DEMOGRÁFICA Y A LA HISTORIA SOCIAL, Y LLEGAR A SER CATEDRÁTICO.

Eso lo tenía clarísimo. Llegué a la cátedra a los 33 años, en 1971, pero ya me había presentado cinco años antes y no la saqué porque éramos seis, todos muy buenos porque llegamos a catedráticos luego, pero sólo había una plaza. Aquello me produjo un cierto desmoronamiento, que como he dicho casi me lleva a entrar en IBM, en donde se me ofrecía un puesto con un sueldo superior. Ya estaba casado y tenía cuatro hijos: era muy tentador. Pero recuerdo un domingo por la noche –tenía que incorporarme el lunes– en la terraza, dudando. Aquella misma noche llamé al director de IBM para decirle que mi vida estaba en la Universidad y, por tanto, no podía aceptar el puesto. Y no me arrepiento.

1. Juan Díez Nicolás en el curso de verano organizado por UCM-Fundación BBVA El Cambio de Valores en las Sociedades Contemporáneas. San Lorenzo del Escorial, agosto de 2002.

2. En El Cairo, en diciembre de 2004, con motivo de una reunión del World Values Survey.

3. En su época de rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), 1974-1977.



#### ¿CUÁL HA SIDO SU EXPERIENCIA EMPRESARIAL?

Bueno, antes de crear la empresa Análisis Sociológicos, Económicos y Políticos (ASEP), en 1984 tuve una conversación con Antonio Asensio, fundador del Grupo Zeta, para hacer lo que he seguido haciendo hasta ahora: un sondeo mensual de opinión pública. Pero Asensio me ofrecía crear una empresa conjunta, en la que él tendría el 51% del capital; no acepté porque, si la cosa hubiera ido bien, no habría podido acudir a una ampliación de capital. Finalmente, la empresa se formó, pero yo no era accionista sino asalariado. Hasta que en 1986 me independicé y volví a poner en marcha ASEP, que la había dejado durmiendo durante un tiempo, me fui del Grupo Zeta y desde entonces soy mi propio jefe.

#### CONOCE USTED LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA, ¿SON TODAVÍA MUNDOS SEPARADOS?

Son don mundos distintos y no funcionan igual en todos los países. En Estados Unidos, una empresa difícilmente contrata a un doctor: contrata a licenciados, porque se sobreentiende que el doctor está en el máximo nivel y a lo que aspira es a investigar. Y aunque algunas empresas tienen departamentos de I+D, lo que buscan es productividad. Es cierto que algunas empresas, sobre todo las de servicios, pagan por la investigación, pero son las menos. En España, la Universidad se ha trivializado porque no hay selección: aprueban la selectividad entre el 85% y el 90%, y esto no es normal. Aquí la selección se entiende como un agravio personal. Los alumnos son buenos, porque son muy dóciles, pero llegan de la secundaria con una formación muy mediocre.

#### ¿QUIERE DECIR QUE LOS UNIVERSITARIOS ESPAÑOLES NO SON ATRACTIVOS PARA LAS EMPRESAS?

Desde luego no se les contrata sólo porque sean universitarios. Es necesaria una relación más fluida entre Universidad y empresa, no sólo para formarlos para la empresa, sino para que sean buenos profesionales. Un licenciado en Derecho, cuando acaba la carrera podrá hacer oposiciones para abogado del Estado o podrá trabajar para el BBVA, pero en ambos casos tendrá que saber Derecho. Y si me apura, diría lo mismo para la política. La mayoría de los ministros y altos cargos en el Gobierno francés proviene de la École Nationale d'Administration

(ENA), elitista donde las haya. Si en España se hiciera algo parecido, se diría de todo. Pero tiene que ser así, porque el Estado y las empresas necesitan gente bien preparada.

#### ¿RELACIONA ESTA SITUACIÓN CON LA ESCASEZ DE LÍDERES DE OPINIÓN?

La prueba está en que las tertulias radiofónicas están llenas de políticos y periodistas, y esto sin entrar en la anomalía de que los moderadores opinan como el que más. La sociedad civil, responsable de la transición, ha quedado desdibujada. No hace tanto tiempo, la opinión del presidente del Colegio de Médicos era importante; ahora cualquier consejero de Sanidad opina, a veces sin ser ni siquiera médico, porque los expertos no son noticia.

#### ¿EN ESE CONTEXTO HAY QUE ENTENDER LO QUE USTED LLAMA CRITERIO DE CALIDAD INFORMATIVA O TRATAMIENTO POSITIVO?

Lo uso en el sentido de que una opinión debe estar desvinculada de intereses, ya sean políticos, económicos o periodísticos. Aun sabiendo que la objetividad absoluta no existe, hay que buscar la opinión y la información en quienes saben del tema.

#### ¿RECOMENDARÍA A LOS FUTUROS SOCIÓLOGOS CURSOS O MÁSTERS EN ESCUELAS DE NEGOCIOS?

Sí. Porque además de atractivos son necesarios para completar la formación universitaria. Y no sólo para los que vengan de Económicas, sino también para los que proceden de letras. Estos cursos no ofrecen formación sustitutiva de la que se recibe en la Universidad, sino la posibilidad de profundizar en temas que no dan en ella.

#### ¿PERO NO HAY UN PREJUICIO ENTRE LAS GENTES DE LETRAS?

No soy consciente de que lo haya, pero si lo hubiera no tiene fundamento. Todos los grandes sociólogos han sido también grandes economistas, y viceversa: Marx y Weber, por ejemplo. Lo que pasa es que la Universidad ha tendido a la compartimentación, algo que no ocurría cuando yo estudié: teníamos una formación muy amplia en muchas materias. Yo me considero un científico social y me siento igual de cómodo en la política como en la empresa, porque al final todo es lo mismo: *management* de personas, de organizaciones y de objetivos. ■



# fernando labad sasiain

DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS

“Me ha tocado participar en la traumática adaptación de importantes grupos industriales españoles a los mercados globales contemporáneos”

Lleva en la mano uno de sus libros: una guía del románico prologada y encomiada por el arquitecto José María Pérez, *Peridis*, especialista en el tema; pero la conversación gira en torno a los recuerdos de su vida profesional, que relata con tal prolijidad que bien merecería ser el tema de otro libro. La carrera de Fernando Labad (Bilbao, 1938) recorre varios tramos de la historia económica de España, que llevan de la autarquía impuesta a la globalización ineludible. “He sido testigo de la muerte de un coloso de las industrias de chimenea, y he tenido la suerte de cerrar el ciclo vinculado a un gigante de las telecomunicaciones”. Economista de la primera promoción de la facultad oficial bilbaína, pasó luego por las aulas de la Escuela de Organización Industrial, y ha encontrado tiempo para doctorarse en 1990 en la Universidad Complutense de Madrid.

#### SU CARRERA PROFESIONAL EMPEZÓ EN ALTOS HORNOS DE VIZCAYA, YA DESAPARECIDA. ¿CÓMO FUE?

Entré en 1962 como economista de a pie, y me fui siendo director general de Administración y Finanzas, a principios de 1983. De aquella empresa no queda casi nada, poco más que la memoria. En sus tiempos fue la más grande del País Vasco y una de las más grandes de España, que llegó a emplear a 15.000 trabajadores. Para mí, aquellos fueron veinte años de crisis y tensión permanente.

#### UNA HISTORIA QUE PROMETE...

Para empezar, era una siderúrgica integral, con instalaciones obsoletas que se extendían a lo largo de ocho kilómetros de la ría de Bilbao, en un sector muy baqueteado en todo el mundo. Muchos meses no había dinero para pagar las nóminas y vivíamos inmersos en la conflictividad social; y Altos Hornos era la primera fuente de empleo para la margen izquierda de la ría de Bilbao.

#### ¿A QUÉ OBEDECÍAN LAS CRISIS?

Al principio, los ciclos siderúrgicos eran de cuatro años, y pronto la duración se hizo irregular. Hoy ya ni se habla de ciclos: esta industria ha estado dominada sucesivamente por japoneses, coreanos y ahora indios, y hoy depende de la demanda china. Entonces la crisis siderúrgica era un mecanismo de ajuste periódico en todo el mundo: se ampliaba la capacidad por escalones, y cuando la producción aumentaba en exceso, los precios se derrumbaban.

#### ¿QUÉ HACÍA EL ESTADO?

Hubo innumerables planes de reconversión. Ensidesa, que era la siderúrgica estatal, padecía los mismos problemas, pero tenía detrás el dinero público. Altos Hornos, empresa privada, era ayudada por créditos blandos del Banco de Crédito Industrial para renovar las instalaciones.

#### UN AUTÉNTICO 'VÍA CRUCIS...'

No sé cuántas reestructuraciones de Altos Hornos habré vivido; obviamente, todas ellas insuficientes. En torno al año 1975, con una crisis política por la decadencia del régimen, y con crisis económica manifiesta, sobre todo recuerdo las huelgas. Cada final de año se abría la negociación salarial: la empresa exponía la gravedad de su situación y los sindicatos respondían que con aquella inflación no se podía vivir. Las dos cosas eran ciertas, de manera que en febrero los trabajadores se ponían en huelga. Así cada año. Altos Hornos era inviable, e incapaz de competir. La agonía de una empresa tan grande fue dura y larga, complicada por el ambiente que se vivía en el País Vasco. Cuando salí de Altos Hornos se podía ver que ese enfermo no podía sanar.

#### ¿CUÁNDO DEJÓ ALTOS HORNOS?

En 1982, el primer Gobierno socialista se encontró con un problema llamado Unión Explosivos Río Tinto (UERT). Un conglomerado gigantesco, con más de un centenar de filiales y de participadas, y muy diversificado: petróleo, fertilizantes, plásticos, farmacia y, por supuesto, explosivos tanto civiles como militares. Técnicamente, estaba en suspensión de pagos de su deuda: no pagaba los principales pero cumplía con los intereses, y así aguantaba como podía.

#### ¿Y ENTONCES LE LLAMARON PARA ARREGLARLO?

José María Escondrillas recibió el encargo de enderezar el rumbo del complejo grupo industrial. Fue nombrado presidente de UERT y me llevó como consejero-director general, a cargo de las finanzas. La inflación rondaba el 20% anual, y la compañía no era competitiva; acumulaba deudas por un valor total de más de 200.000 millones de pesetas... de 1983, con los bancos, las cajas, la seguridad social y la Hacienda Pública. Después de comprar las materias primas y pagar las nóminas, apenas quedaba dinero para pagar los intereses a los acreedores; no se renovaban las instalaciones, y a veces ni se podía mantenerlas; en una palabra, el grupo se moría. Pusimos la situación en conocimiento de los acreedores y consigui-

mos dejar de pagar los intereses. Los propios acreedores se convirtieron en activos negociadores con la empresa para mantenerla viva, y así llegamos con ellos a un acuerdo muy interesante. Sobre este acuerdo yo presenté, años después, mi tesis doctoral.

#### ¿POR QUÉ CALIFICA DE MUY INTERESANTE EL ACUERDO?

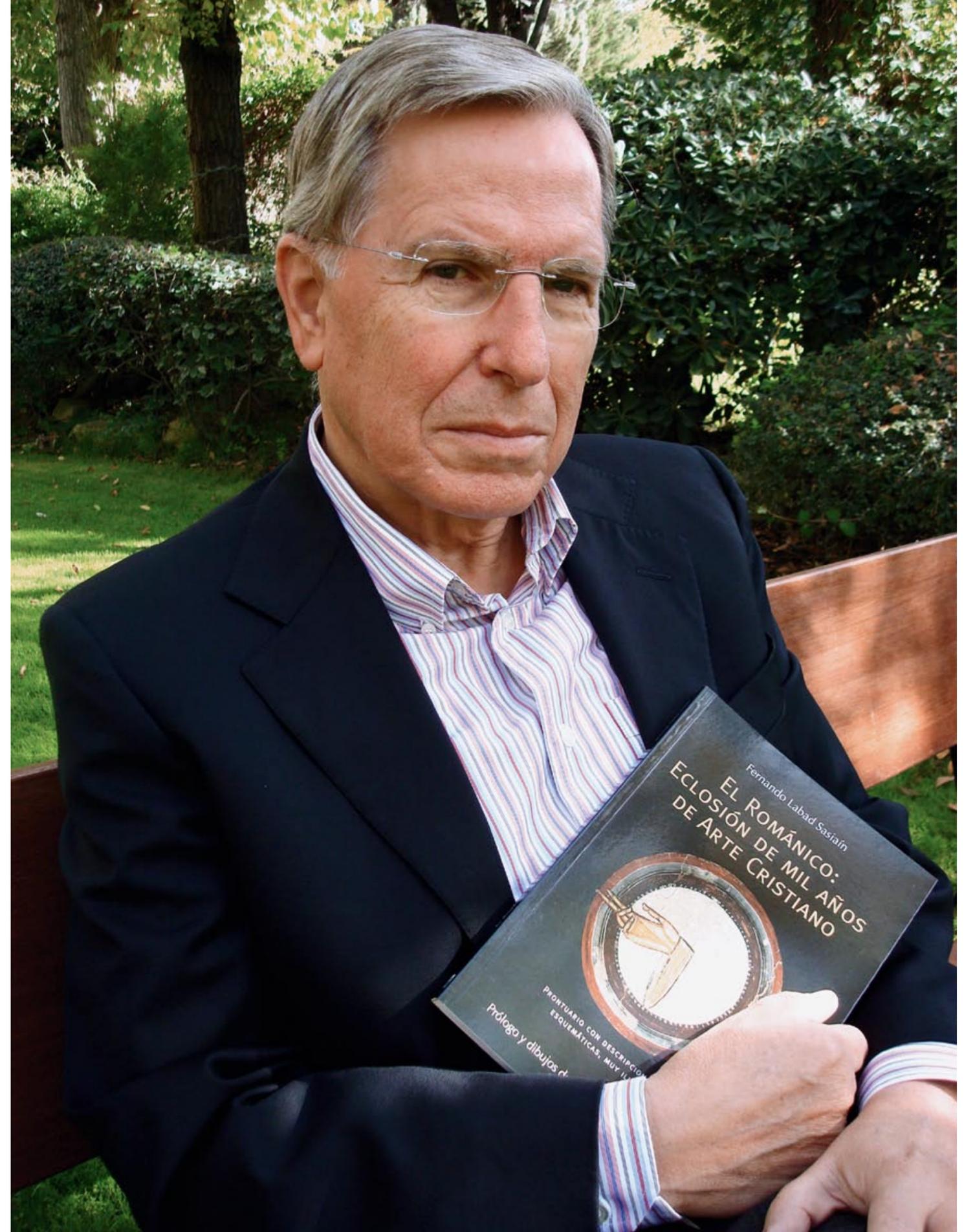
Porque era un instrumento muy original y muy elaborado. Incluía una fórmula, entonces desconocida en España, que la tomamos de los franceses: los créditos participativos. Tiempo después el Gobierno la reguló. El acuerdo daba a los acreedores la posibilidad de reducir sus principales adjudicándose activos; y en cuanto a los intereses, se pagaban a su vencimiento mediante la entrega de créditos participativos a favor de los acreedores; créditos éstos que se pagarían en efectivo –tras los créditos originales– cuando la empresa tuviera beneficios... y tesorería para pagarlos. Liberada así la tesorería, la empresa empezó a revivir. El acuerdo se fue cumpliendo.

#### ¿CÓMO ACABÓ LA HISTORIA?

Pues no acabó ni pronto ni bien. Tomó el control de UERT un grupo que, al parecer, representaba a fondos kuwaitíes, pero la toma de control vino precedida de un año de discrepancias acerca del futuro de la empresa, que la debilitaron notablemente. Las discrepancias se establecieron entre los representantes de los fondos kuwaitíes y los gestores de UERT; con complejos planteamientos profesionales y personales...

#### ENTONCES, EL EQUIPO DIRECTIVO SE RESISTIÓ...

Sí, había numerosos temas que debían ser aclarados por ambas partes y también había discrepancias en el Gobierno. En éste había partidarios de la no entrada de esos fondos extranjeros dada la naturaleza estratégica de la empresa para la economía española; pero también había partidarios de la entrada para facilitar la reestructuración de las heterogéneas actividades que componían UERT. Las discrepancias entre las partes citadas duraron un año, en el que los problemas de UERT se agravaron. Al final, tomó el control de la compañía el grupo represen-





1. Fernando Labad con Alcides Mendoza, arzobispo de Cuzco (Perú), en 2002, en Lima.

2. Sobre el tejado de la catedral de México DF, con el encargado de la restauración de la catedral (Julián Márquez, en el centro) y con el director de la Fundación Telefónica en México, José Antonio Fernández Valbuena, en 2004.

3. Con Jim Wolfersohn, presidente del Banco Mundial, en 2003, en Madrid.



tante de los fondos kuwaitíes, y pronto la fusionaron con SA Cros para formar ERCROS. Yo fui nombrado consejero delegado de ERCROS, pero la nueva empresa tampoco resultó viable. Sucumbió a la crisis que por entonces vivió la economía española. Para sobrevivir tuvo que desprenderse de sus principales activos, y no pudo evitar la suspensión de pagos judicial. Cuando ésta llegó yo ya no estaba en la empresa porque consideré que no era la persona adecuada para liderar una segunda renegociación de la deuda.

#### ¿Y TABACALERA?

Cuando –gobernando el PP– César Alierta fue nombrado presidente de Tabacalera, en 1996, me llamó a su lado. Esta vez se trataba de una empresa que, novedad para mí, no estaba en crisis, tenía cuantiosos beneficios. Pero también estaba necesitada de una profunda reestructuración: era empresa pública pero debía ser plenamente privatizada, debían ser racionalizados sus aparatos productivo y comercial, y debía ser desburocratizada. Participé en la reestructuración de la empresa como consejero-director general. Las resistencias que en el proceso encontramos son de imaginar, pero éste era inevitable, y obtuvimos grandes logros. No obstante, la industria tabaquera estaba por entonces dirigiéndose hacia las fusiones empresariales propias de la globalización, y Tabacalera no debía quedar aislada. Tenía marcas muy bien implantadas en España, pero con cuotas de mercado decrecientes y no significaba nada en el mercado mundial. Nos preguntábamos: ¿quién tiene problemas similares, intereses comunes con Tabacalera, y que pueda aportar sinergias al conjunto? La contestación fue: Seita (la tabacalera francesa); y con ella fusionamos Tabacalera para dar lugar a Altadis en 1999, que recientemente ha sido adquirida por Imperial Tobacco.

#### ¿QUÉ CONCLUSIONES SACA DE TODAS SUS EXPERIENCIAS EMPRESARIALES?

En definitiva, he trabajado en grandes empresas –hablando desde un punto de vista español– pero de tamaño y productividad insuficientes. Me ha tocado, por tanto, par-

ticipar en la traumática adaptación de importantes grupos industriales españoles a los mercados globales contemporáneos. Mis experiencias han sido muy duras, porque se trataba de reducciones drásticas del número de trabajadores. No obstante, me queda la satisfacción de haber actuado siempre buscando las mejores soluciones, y siempre con respeto hacia las personas; tratando de preservar en lo posible la continuación de las actividades –dentro o fuera de las empresas donde estuvieran– para preservar el mayor nivel de empleo sostenible.

#### ANTES DE TERMINAR, QUISIÉRAMOS QUE REMEMORASE SU PASO POR LA ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

Cuando seguí el curso en la Escuela de Organización Industrial, ésta estaba a la vanguardia en España en cuanto a la impartición de la enseñanza de modelos americanos –los más eficientes entonces– de gestión empresarial, me permitió pasar del mundo universitario de la teoría al mundo de las aplicaciones prácticas. Fue para mí una perfecta transición entre la universidad y la empresa.

#### Y, ¿CÓMO HA SIDO SU EXPERIENCIA RECIENTE COMO VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE LA FUNDACIÓN TELEFÓNICA?

He estado en esa posición entre 2001 y 2005. Telefónica concentra en su Fundación (mejor dicho, en sus Fundaciones, porque también tiene otras, distribuidas en diversos países, todas ellas coordinadas por la de España) actividades de ayuda a desfavorecidos y actividades culturales, es decir, la parte voluntaria –por decirlo así– de la responsabilidad social corporativa. En esto, el caso de Telefónica que he vivido es ejemplar, y me ha permitido cerrar con broche de oro mis más de 42 años de vida profesional.

#### ¿A QUÉ SE DEDICA ACTUALMENTE?

Tengo ya una edad “respetable”, y todavía sigo aprendiendo y asombrándome. Leo, escribo (estoy sorprendido de la admiración que despierto entre mis amigos por haber escrito un libro sobre el románico y tener otro en ciernes sobre parecido tema; incluso me parece que les despierta más admiración que mis 40 años de vida empresarial), viajo, veo crecer a mis cuatro nietos. Estoy bien. ■



# miguel sánchez montes de oca

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA

“Una de las cosas más creativas que tiene el directivo es la capacidad de organizar su propio trabajo”

Tiene 72 años y parece conservar el brío de la juventud en una cabeza donde cabe casi toda la historia reciente de España. Miguel Sánchez Montes de Oca (San Fernando, Cádiz, 1936) se graduó en la Escuela de Organización Industrial en 1960. En su vida profesional ha conocido la empresa, la enseñanza y la política. Este hombre, abogado, economista, sociólogo, psicólogo, y sobre todo humanista, se siente orgulloso de ser el fundador de la primera Facultad de Empresariales, en Sevilla, y de haber contribuido a la expansión de las empresas españolas en Latinoamérica.

#### ¿CÓMO AFRONTABA SU CARRERA EMPRESARIAL EN ESPAÑA UN PROFESIONAL EN LOS AÑOS SESENTA?

España era entonces un páramo empresarial. Hay que pensar que hasta el año 1960-1961 no empiezan a sentirse los efectos del Plan de Estabilización. Estábamos en una autarquía. El país vivía en una extrema pobreza. Los pactos con Estados Unidos supusieron entonces unas contraprestaciones como la creación de la Escuela de Organización Industrial, la creación de la Comisión Nacional de Productividad Industrial y todo un conjunto de iniciativas para modernizar la empresa española. En aquel momento, para un profesional que salía al mundo lo que pasaba es que no había trabajo: había que inventárselo. Ello suponía que había todo un campo de cosas que aprender

y modelos para trasladar de países avanzados. Aquí se adoptó el sistema americano para la gestión de la empresa. Estábamos en los inicios de la modernización de la empresa española. Eran los primeros pasos para abandonar la autarquía. Nos sorprendíamos con aquellas palabras míticas como “organigrama” o “distribución en planta” para mejorar los procedimientos de trabajo. Recuerdo que cuando hice las prácticas de la milicia en la Marina, como tenía esos conocimientos de la Escuela, me mandaron al Estado Mayor porque yo sabía qué era aquello y podía traducir los manuales americanos para modernizar las Fuerzas Armadas. En cuanto a la Escuela, acababan de marcharse quienes la habían tutelado los primeros años. Era personal de la Universidad de California-Los Ángeles. Siempre estuvo al mando una figura que fue central: Fermín de la Sierra, que era catedrático de Organización de la Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid. A él se debe la creación de la Escuela, la Comisión Nacional de Productividad o el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, desde donde se impulsó la modernización de la industria.

#### USTED HA VIVIDO TODO EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PAÍS...

La Escuela se funda en un momento providencial, en el umbral de los años sesenta. ¿Qué ocurre en esa década? Son unos años que han pasado a la historia como los del desarrollo salva-

je. Viajé a otros países europeos como consultor de firmas internacionales para traer información, métodos y procedimientos de gestión. Fue una etapa de puesta a punto a toda velocidad de todo el atraso que arrastrábamos. Aprovechamos esa década de desarrollo salvaje. Por eso el país creció tanto, lo que posibilitó el divorcio entre la España real y la oficial, la creación de clases medias, lo que facilitó a la postre que los años setenta tuviéramos el clima necesario para la instauración de la democracia. Ésta no llegó por arte de birlibirloque. Los años setenta, con la crisis del petróleo de 1973, son los últimos años del franquismo. En estos años, en la segunda mitad de la década, España se incorpora al sistema democrático mundial. La política es lo que prima. Nos encontrábamos con una grave crisis económica que se resolvió con los Pactos de la Moncloa. Los años ochenta son los de la salida de España a Europa. Es el gran reto. La culminación de un sueño de muchos años. Estamos ya muy preparados para Europa y para la internacionalización. La década de los noventa es ya la del “rompimiento de los cielos”, por decirlo de alguna manera. España deja de ser un país olvidado y pasa a ser una potencia respetable que aflora a Latinoamérica, con la presencia de grandes bancos, eléctricas, etcétera, que hacen de locomotora para otras empresas que acaban instalándose en esos países. La Escuela acompañó todos estos procesos. Si había que poner el acento en la internacionalización, lo hacíamos; si era necesario insistir en la competitividad, también. Siempre sobre una base científica y tecnológica.

#### ¿RECUERDA USTED ALGUNA ENSEÑANZA ESPECIALMENTE VALIOSA?

Para mí fue fundamental la enseñanza en la Escuela de Fermín de la Sierra en lo que hoy se llama Política de Empresas. También la de José Luis Pinillos. Daba Recursos Humanos, una materia algo incipiente entonces, donde aplicó sus conocimientos de psicología a lo que después se denominó Dirección de Personas. Al finalizar mi diplomatura, Pinillos me facilitó la entrada en Astillero Elcano, en Sevilla, auditada por una consultora belga a la que me incorporé y que me permitió conocer el funcionamiento

de las empresas europeas. Los conocimientos que yo tenía en aquellos años me los dio la Escuela. Con ellos logré defenderme y salir adelante en una consultora internacional. La Escuela me proporcionó conocimientos, relaciones y empleo.

#### ¿QUÉ CRITERIOS HA MANEJADO EN SU VIDA PROFESIONAL PARA DECIDIR UN CAMBIO DE TRABAJO?

Yo me he dedicado a tres cosas: a la enseñanza académica, a la empresa y a la política. En 1977 me meto en la vida política porque era eso lo que el país pedía en aquel momento. Voy con un grupo de profesores universitarios como García Añoveros –ministro de Hacienda–, Manuel Olivencia –subsecretario de Educación–, o con Manuel Clavero, a quien acompañé como subsecretario en el Ministerio para las Regiones y en el de Cultura. Luego pasé al Instituto de Cooperación Iberoamericana, como secretario general, porque mi especialidad siempre fue América Latina. Los conocimientos que adquirí en la Escuela fueron valiosísimos en la vida política y empresarial. Cuando llegué al Ministerio para las Regiones tuve que determinar qué competencias eran del Estado, cuáles, de las regiones, y cuáles las compartidas. Apliqué criterios empresariales a la Administración.

#### ¿POR QUÉ ESTUDIÓ PSICOLOGÍA?

Por una vocación muy especial hacia todo lo que se refiere al ser humano. Antes la Psicología era una enseñanza de segundo ciclo y se estudiaba después de terminar una licenciatura universitaria. En aquella época, coincidíamos ingenieros, filósofos, economistas o abogados. Esa conjunción de un grupo plural de gente titulada previamente da un perfil particular. Algo que no tiene el muchacho que, recién acabado el bachillerato, accede ahora a una facultad tan complicada como ésta, en la que se intenta aprender a comprender al hombre.

#### ¿PUEDE CITAR ALGÚN LOGRO PROFESIONAL DEL QUE SE SIENTA ESPECIALMENTE ORGULLOSO?

La creación de la primera Facultad de Ciencias Empresariales en España, en Sevilla, que después se extendie-



1. Apertura del curso académico 2007-2008 en EOI Andalucía.

2. Con el profesor Logendio en el acto de imposición de la Cruz de Alfonso X el Sabio con motivo de la terminación de estudios de la primera promoción de la Facultad de Empresariales de Sevilla.

3. Con Adolfo Suárez en una de sus últimas apariciones en público. Le acompaña Miguel Víctor Sánchez Polidoro, hijo del entrevistado.



1



2



3

ron por todas las universidades españolas. Me condecoraron con la Cruz de Alfonso X el Sabio al término de la primera promoción, en 1976. Era una época todavía predemocrática. Recuerdo que en la ceremonia de graduación les di la palabra a aquellos que terminaban la promoción: todo eran reivindicaciones. Era el espíritu de la época. Yo me preguntaba: “¿Éstos van a ser los futuros gestores de empresas? Pero si parecen sindicalistas”. Ciencias Empresariales existe ahora en toda España. El segundo logro más importante ha sido facilitar la presencia de empresas españolas en América Latina. Creo que he contribuido a esa expansión de alguna manera.

#### ¿QUÉ OPINIÓN TIENE SOBRE LA “LA GESTIÓN DEL TIEMPO” DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESIONALES?

Una de las cosas más creativas que tiene el directivo es la capacidad de organizar su propio trabajo. La gente es capaz de organizar una empresa, pero a veces no es capaz de organizar su propio trabajo. La organización del tiempo no es nada más que la organización personal del directivo. Cómo tiene que trabajar el directivo para ser rentable él, no ya la empresa. He sido profesor de esa materia en muchas universidades españolas y americanas.

#### ¿QUÉ FACTOR CONSIDERA USTED QUE ES PRIMORDIAL PARA EL DESARROLLO Y EL IMPULSO HACIA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS?

La innovación. La empresa es de por sí un ente innovador. Una de las funciones principales que tiene el empresario es la de anticiparse al futuro y tomar posiciones en función de ello: el que da primero, da dos veces. La innovación es la puesta en práctica de la creatividad. Hay muchos campos donde actuar. Por ejemplo, las industrias culturales. Somos una comunidad de 450 millones de hispanohablantes. Esto es un valor añadido. Las industrias culturales significan el 7% del PIB mundial –más que la energía, más que la industria textil, casi igual que la agricultura–. España está al 4%. Ahí tenemos todavía un 3% para llegar a ponernos a nivel mundial. Un dato aplastante: hay 12.000 profesores de español en Europa. Nosotros podemos vender películas, discos, audiovisuales o libros en Europa. A través de la ban-

dera cultural se vende y se da la imagen de marca de un país. Además de la innovación, las empresas necesitan para su desarrollo un sistema adecuado de dirección de personas, lo que antes se llamaba Recursos Humanos. Al final, si la gente no quiere, las cosas no salen. Por lo tanto, lo más importante en una empresa son las personas.

#### ¿CUÁL ES SU ANÁLISIS SOBRE LA CRISIS ECONÓMICA QUE ESTAMOS VIVIENDO? ¿ESTÁ LA ECONOMÍA ESPAÑOLA PREPARADA PARA AFRONTARLA?

Estamos viviendo en este momento una crisis creada por la codicia, la avaricia, el afán desmedido de lucro de las multinacionales que controlan el mercado mundial de las materias primas y los circuitos financieros. Es uno de los efectos no deseados de la globalización económica. No acabo de entender cómo algunas empresas financieras anuncian que van a obtener los beneficios más altos de toda su historia y al mismo tiempo hay falta de liquidez y restricción del crédito, precisamente, el origen de su negocio. Algo parece que no encaja ahí. Suscribo una afirmación del candidato del Partido Demócrata a la presidencia de Estados Unidos, Barack Obama, que dice: “Si estas empresas van a obtener beneficios extraordinarios es justo que paguen impuestos extraordinarios”. La especulación en las materias primas y en los circuitos financieros son los que están creando esta situación. Ahí están tanto el petróleo como los cereales. Toda esa especulación se parará cuando la actividad económica no dé más de sí. Creo que ya estamos cercanos a una estancación (recesión con inflación). ¿En qué se parece la actividad de los grandes almacenes estos días con las rebajas del verano del año pasado? Falta alegría. La gente no tiene dinero. Muchas de ellas no pueden llegar a fin de mes. En cuanto a la recuperación, los que son muy optimistas vaticinan que la economía se recuperará en el segundo semestre de 2009. Lo que está claro es que la economía ya no será lo que fue. Estamos en el umbral de un nuevo orden económico, de un nuevo sistema financiero más estructurado, más regulado, más confrontado con la realidad. No es un cambio de ciclo, es un cambio de época. ■



# juan miguel villar mir

PRESIDENTE DEL GRUPO VILLAR MIR

“Hasta ahora hemos comprado 20 empresas, y en todas hemos mantenido los equipos directivos con los que estaban perdiendo dinero”

Este hombre vivaz y memorioso, mira la ciudad a través del ventanal del rascacielos Torre Espacio, en el norte de Madrid. De Juan Miguel Villar Mir (Madrid, 1931) –licenciado en Derecho; ingeniero de Caminos, Canales y Puertos; máster en Administración de Empresas por la Escuela de Organización Industrial– la sociedad conoce diversos perfiles. Él nos relata minuciosamente en esta entrevista cada fase de su trayectoria profesional, pero es evidente su preferencia por llevar la conversación a un tema favorito: fue administrador de empresas antes de construir, a partir de 1987, comprando hasta 20 empresas, uno de los grandes conglomerados españoles. El Grupo Villar Mir emplea a 20.000 trabajadores en 24 países, y prevé cerrar 2008 con una facturación en torno a los 7.000 millones de euros.

#### SU CARRERA PROFESIONAL HA SIDO LARGA Y BRILLANTE ¿CÓMO COMENZÓ TODO?

Creo haber sido toda la vida un alumno aplicado, que tuvo la suerte de ingresar en la Universidad a los 18 años y de estudiar simultáneamente dos carreras, Caminos y Derecho. Pero mi vocación era empresarial, y en aquel tiempo lo único equivalente a lo que hoy llamamos máster era la Escuela de Organización Industrial, que funcionaba en el último piso de la Escuela de Ingenieros Industriales. Entre sus programas tenía un Curso Superior de Administración de la Empresa, que se hacía en dos años seguidos, por las tardes.

#### TAMBIÉN ESTUDIÓ ECONOMÍA, ¿NO ES CIERTO?

Tras el máster de EOI quise completar mi formación y estuve un año en el Economic Development Institute, del grupo del Banco Mundial. Es curioso que en mi carrera hayan tenido la mayor importancia dos formaciones que entonces pudieron parecer complementarias. Son muchos más los que me conocen como administrador de empresas que quienes saben que soy licenciado en Derecho...

#### ...Y TAMBIÉN HA SIDO CATEDRÁTICO.

He seguido estudiando toda mi vida, y esto me permitió ganar por oposición dos cátedras. La primera, un orgullo para mí, fue la de Administración de Empresas, en la Escuela de Caminos, Canales y Puertos, en la que sucedí nada menos que a don José María Aguirre Gonzalo, uno de mis maestros [...]. Tengo el honor de ser miembro de dos Reales Academias, la de Ingeniería y la de Ciencias Económicas y Financieras, de manera que puedo decir que he practicado la formación continua.

#### ¿POR QUÉ DOS CARRERAS?

Cuando acabé el bachillerato, a los 16 años, no tenía vocación específica ni idea de cuál pudiera ser mi futuro profesional. Elegí Ingeniería de Caminos porque era la más difícil: en preparar el ingreso se tardaba normalmente una media de cinco años, y sólo había 48 o 50 plazas para toda España. Al

mismo tiempo, pensaba que Derecho era un buen complemento, de obligada cultura general.

#### ¿SU INGRESO EN CAMINOS FUE UNA HAZAÑA?

Bueno, tuve esa suerte, o digamos esa virtud. Durante décadas ha sido uno de los títulos más difíciles de alcanzar, porque el de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos es un cuerpo destacado del Estado, con más de 200 años de antigüedad, creado en 1798 por Agustín de Bethancourt.

#### ¿CUÁL FUE SU PRIMER DESTINO?

Lo primero fue trabajar como jefe de obra en Dragados y Construcciones; es una función en la que desde el primer día tienes responsabilidades sobre las personas, la seguridad, la calidad, hay que tomar decisiones [...] y al tiempo me nombraron delegado en un territorio que iba de Cádiz a Almería, incluyendo Ceuta y Melilla. Hice muchos puertos en pocos años.

#### ¿NO SE INCORPORÓ AL CUERPO?

Aprobar el ingreso equivalía a entrar al cuerpo; adquirirías ese carácter y te daban el uniforme, si bien el ingreso activo sólo se producía cuando, al acabar la carrera, el Estado te asignaba un puesto. Para trabajar en la empresa privada, he estado muchos años en excedencia, y tras dejar Dragados, me incorporé como funcionario al puerto de Cádiz; luego, a los 29 años, fui nombrado subdirector general de Puertos y Señales Marítimas.

#### SIN EMBARGO, ES USTED MÁS CONOCIDO COMO EMPRESARIO.

Antes que empresario, fui administrador de empresas. En realidad, me especialicé desde joven en salvar empresas. Un ex profesor que presidía Hidronitro Española, al borde de la suspensión de pagos, me comentó un día que los tres bancos propietarios estarían dispuestos a un último esfuerzo para salvarla, y preguntó si estaría dispuesto a estudiar el caso. A los pocos días le respondí que Hidronitro tenía salvación, y me hicieron presidente con plenos poderes; al año siguiente dábamos beneficios, y a los dos años el valor de las acciones se había multiplicado por 10. Habrá sido por ese antecedente por lo que en mayo de 1970 los bancos vascos me propusieron presidir Altos Hornos de Vizcaya, y acepté el encargo a condición de no dejar Hidronitro. Durante los seis años siguientes, con un



brillante equipo de directivos, obtuvimos los mayores beneficios en la historia de la compañía, y esto reforzó mi imagen como salvador de empresas, pero yo me consideraba entonces sólo un buen administrador que trabajaba por cuenta ajena.

#### ¿CUÁNDO PASÓ A HACERLO POR CUENTA PROPIA? ¿CUÁL FUE SU PRIMERA COMPRA?

Obrascón, en julio de 1987. El mismo día firmé la compra de Inmobiliaria Espacio, la empresa que da nombre a esta torre donde nos encontramos. Ambas eran propiedad de los bancos vascos, y Obrascón perdía mil millones de pesetas al año. Yo la conocía de mis tiempos en Altos Hornos y sabía lo que podía dar de sí. Llamé a José Ángel Sánchez Asiain, entonces presidente del Banco de Bilbao, para ofrecerle presentar una oferta que fue la ganadora pues aunque pagué solo una peseta asumí todos los pasivos. Un año después empezamos a ganar dinero, y en 1991 la sacamos a Bolsa.

#### ¿CUÁL ES EL SECRETO?

No hay secreto. Yo no tenía capitales, vengo de una familia de profesionales de clase media, sin antecesores empresarios ni parientes ricos. Sólo tuve la gran suerte de tomar la presidencia de empresas que iban mal y sacarlas adelante. Esto me dio prestigio ante la banca y me facilitó la compra de Obrascón. Desde entonces, siempre he estado atento a lo que se presentara, pero al no tener dinero, sólo podía comprar empresas en dificultades... cuantas más dificultades, mejor, y cuanto más grande la empresa, mejor.

#### ¿CUÁNTAS EMPRESAS HA COMPRADO EN SU VIDA?

Veinte hasta ahora, y en todas he mantenido los equipos de dirección con los que esas mismas empresas estaban perdiendo dinero. Lo que he hecho siempre ha sido definir los objetivos para cada una con precisión, introducir organización, métodos y sistemas de información, y hemos motivado a las personas.

#### Y SIGUIÓ SUMANDO CONSTRUCTORAS...

Llegué a la conclusión de que Obrascón necesitaba tamaño para estar presente en todas las autonomías, trabajar en el extranjero y disminuir el riesgo cíclico de la construcción. Me moví para comprar otras constructoras en dificultades, y así,



1

1. Juan Miguel Villar Mir, socio de honor de Antiguos Alumnos Club EOI, entregando la distinción de socio de honor a Manuel Pimentel en presencia del presidente de Antiguos Alumnos, Angel San Segundo, durante un encuentro en noviembre de 2004.

2. Juan Miguel Villar Mir en EOI el día de la presentación del libro *Juan Miguel Villar Mir: rigor y audacia en los negocios*, de Miguel Ángel Jiménez de Embún.

3. Discurso el día de la apertura de curso 2006/2007 en EOI Andalucía.



2



3

entre 1996 y 1999, integré 11 en total. Las más importantes, Huarte, que estaba en suspensión de pagos, y Laín. Junto con Obrascón forman el acrónimo de la cabecera OHL.

#### ¿QUÉ POSICIÓN OCUPA OHL EN EL SECTOR?

Es la sexta constructora de España, y una de las primeras por volumen de obra en el extranjero. Trabaja en 18 países y es el octavo concesionario de infraestructuras del mundo. En julio de este año ha entrado a formar parte del Ibex-35.

#### ¿CUÁNTO REPRESENTA LA CONSTRUCCIÓN EN SU GRUPO?

El 60% de las ventas y el 15% de los beneficios. Las partes más rentables del grupo son Ferroatlántica y Fertiberia. En valor, Ferroatlántica es la primera empresa del grupo. Su origen está en la división de ferroaleaciones y energía de Carburos Metálicos. Como perdía dinero, los nuevos dueños americanos de Carburos decidieron desprenderse de la división y quedarse sólo con el negocio de gases. Goldman Sachs se declaró incapaz de encontrar un comprador, pero a alguien se le ocurrió que tal vez yo me atrevería. Cerramos la compra el 4 de diciembre de 1992, y en este caso el precio fue alto, porque los saltos de agua –aunque muy mal explotados–, tenían en libros un valor de 17.492 millones de pesetas. Llegamos a la conclusión de que bien administrados se pagarían solos, y firmamos un *leasing* a 10 años. Aquella empresa que compramos en 1992 creció muy rápido, y con sus beneficios compró en 1996 Hidronitro Española, que estaba controlada por Pechiney.

#### ¿LA MISMA QUE USTED HABÍA PRESIDIDO?

La misma, sólo que tres décadas después era francesa. Una anécdota curiosa es que en 2005 me llamó el presidente de Pechiney para ofrecermela toda su división de electrometalurgia, implantada en Francia y Suráfrica. Esa compra ha permitido que Ferroatlántica posea 14 fábricas en cuatro países, que pronto serán cinco: estamos en un proyecto para instalar en China la mayor planta del mundo de metal silicio.

#### ¿LA DE FERTIBERIA ES UNA HISTORIA PARECIDA?

Pero más complicada todavía, porque procede de un desastre; el de ERCROS. Me llegó la noticia de que había una multinacional interesada, pero nuestra oferta ganó la puja. La empresa te-

nía unos pasivos espantosos, pero los asumimos, empezando por pagar 5.000 millones que se debían a KIO. Aun así, pensé que podía ser rentable, y efectivamente lo ha sido.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA SU GRUPO?

El *holding* tiene un equipo compacto, de sólo 14 personas. Nuestra filosofía es que cada empresa sea responsable por sus objetivos, políticas y actuación; si el grupo se empeñara en poner muchos cinturones, cometería errores. La visión financiera y las inversiones a largo plazo se marcan desde el grupo, y lo demás se delega. Siempre he presidido personalmente las empresas adquiridas hasta que alcanzan su buena salud financiera, luego se traspaesa esa responsabilidad a los responsables de cada área. Mi hijo Juan preside el grupo inmobiliario, y yo sigo siendo presidente del grupo, de OHL y de una nueva división de energía.

#### USTED FUE MINISTRO DE HACIENDA DURANTE SIETE MESES...

Fui ministro de Hacienda y vicepresidente del primer Gobierno de la Monarquía. No presumo de ello, pero creo ser el único español que por dos veces rechazó ser ministro de Franco. Pero luego, creí que era obligado servir a mi país para salir de una situación difícil. Pero yo tenía vocación empresarial, no política, y en aquel Gobierno nos dimos prisa por hacer muchas cosas urgentes. Entre otras, se establecieron las ideas fundamentales de la transición democrática: Monarquía parlamentaria, Parlamento bicameral, elecciones libres, partidos políticos, libertad sindical... En mi función de ministro de Hacienda pedí a los españoles austeridad para superar la mala situación económica que habíamos heredado. Tuve cuidado de poner en marcha una reforma fiscal y de contener la masa monetaria, porque la inflación estaba disparada. Prácticamente todos los miembros del Gobierno preparaban su futuro político. Como yo no tenía esa aspiración, volví a actividades empresariales.

#### ¿CÓMO HA ADMINISTRADO LOS BENEFICIOS QUE HA OBTENIDO...?

Somos una familia a la que no le gustan las estridencias ni los alardes; y todo el dinero que genera el Grupo Villar Mir se reinvierte en sus empresas. Además, las empresas que compramos siempre llevaban años perdiendo dinero, tienen créditos fiscales que nos eximen de pagar impuestos durante los primeros años, no distribuyen dividendos, y así hemos construido este grupo. ■

LOS AÑOS SESENTA

(1960 -  
1969)

# Una época de cambio y expansión

*Jerónimo Saavedra Acevedo*

La década de los años sesenta del siglo pasado fue ilusionante y de cambios tangibles en la sociedad occidental. El modo de vida de los jóvenes de aquellos años experimentó una evolución radical, de tal forma que por primera vez vimos que las cosas que nos rodeaban empezaban a ser diferentes y el mundo adquiría un aire nuevo, todo comenzaba a tener un aspecto distinto a lo que hasta entonces habíamos conocido.

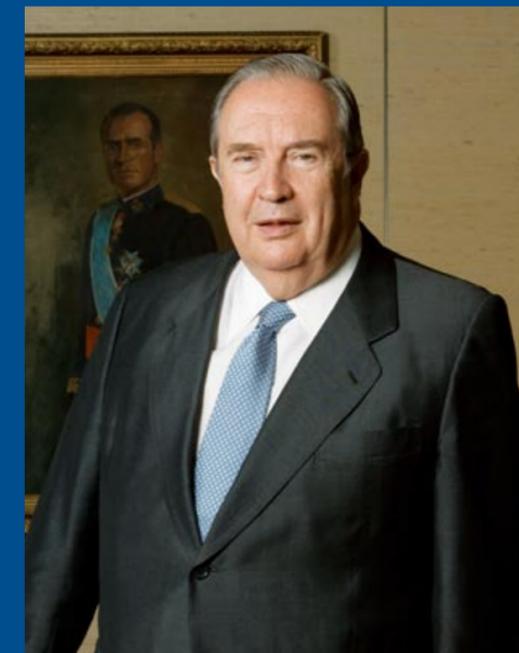
Para muchos fue un periodo convulso, pero también fue la época del nacimiento de los movimientos juveniles y de la integración plena de la mujer, de los derechos de los negros en Estados Unidos y de la independencia de las colonias que aún permanecían en África, Asia y América, de la guerrilla de liberación en América Latina y del Concilio Vaticano II, que actualizaba a la Iglesia católica.

Múltiples factores influyeron para que la vida en los sesenta conociera cambios revolucionarios que aún perviven: la juventud de los hermanos Kennedy, el éxito de los Beatles, la sublevación de los universitarios contra la guerra de Vietnam, el cuestionamiento al sistema educativo por los jóvenes europeos, el pensamiento y la capacidad organizativa de algunas mujeres y la irrupción de los *hippies*.

En general, surgió una nueva sensibilidad sobre el amor, el sexo, la familia y los valores. El eco de estos reclamos se escuchó en Europa occidental, donde la homosexualidad fue despenalizada; el turismo de masas nos trajo ideas renovadoras, abriendo una mentalidad que estaba anclada en el rancio pasado, y los españoles sentimos que podíamos empezar a formar parte de un mundo del que habíamos sido apartados por el rigor de la dictadura.

En junio de 1961 el presidente soviético Nikita Jrushchov amenazó con usar armas nucleares si no se resolvía la cuestión de Berlín. 30.000 alemanes huyeron al mes siguiente. Las autoridades comunistas decidieron parar este flujo, y en la madrugada del 13 de agosto separaron Berlín con alambradas de púas y luego con una muralla, mallas electrificadas, minas, perros y atalayas con soldados armados en una extensión de 48 kilómetros. El Muro de Berlín fue la línea limítrofe entre los dos mundos separados por la guerra fría.

Nunca estuvo el mundo tan cerca de una guerra nuclear como en octubre de 1962, cuando se desató la crisis de los misiles cubanos, pero el mandatario soviético, Nikita Jrushchov, cedió a cambio de que Estados Unidos retirara sus misiles de Turquía y prometiera no invadir Cuba. La isla exportó a América Latina su tipo de revolución económica, política y social valiéndose de la guerrilla, el carisma de Fidel



Castro y el encanto humanista del Che Guevara. Estados Unidos bloqueó esta exportación creando la Alianza para el Progreso, que promovía reformas sociales, y sembrando regímenes militares anticomunistas.

El Concilio Ecuménico Vaticano II puso al día a la Iglesia católica. La Conferencia de Obispos Latinoamericanos, reunida en 1968 en Medellín, radicalizaría esa modernización al proclamar la opción preferencial por los pobres y adoptar el método marxista para el análisis de la realidad económica latinoamericana de la época, más conocido como Teología de la Liberación.

Jean-Paul Sartre intentó vincular el marxismo y el existencialismo en la *Crítica de la razón dialéctica* (1960). El etnólogo y sociólogo francés Claude Lévy-Strauss publicó en 1962 *El pensamiento salvaje*. Argumentaba que los humanos piensan de acuerdo con estructuras mentales innatas y que el progreso es una ilusión. La mente del primitivo es tan racional como la del civilizado, y la mente civilizada es tan salvaje como la del primitivo. Sólo hay sociedades flemáticas, que valoran la armonía y la calma, y sociedades violentas, que valoran el cambio y la expansión.

En 1960 se construyó el primer láser de rubí, que sería empleado más tarde en cirugía ocular y en cortes que requieren de una suma precisión. Siete años después, Christian Barnard realizó el primer trasplante de corazón; el paciente murió 18 días después, pero la operación originó un intenso debate ético sobre la definición de la vida y la muerte. En aquella década, además, la píldora anticonceptiva se convertiría en una rutina diaria en la vida de millones de mujeres alrededor del mundo, liberándola así de la esclavitud reproductiva y favoreciendo la revolución sexual.

El soviético Yuri Gagarin dio una vuelta entera a la Tierra en la cápsula espacial *Vostok 1* en una hora y 48 minutos el 12 de abril de 1961: fue el primer hombre en el espacio. El vehículo espacial soviético *Luna 9* se posó suavemente en la superficie lunar el 3 de febrero de 1966. El hombre llegó a la Luna el 21 de julio de 1969, cuando los astronautas Neil Armstrong, Edwin Aldrin y Michael Collins alunizaron. Como dijo Armstrong al pisar el suelo lunar, aquel fue “un pequeño paso para el hombre, pero un gran salto para la humanidad”.

España, Madrid, vivía lejos mentalmente de esta profunda transformación. Nuestra economía comenzaba a abandonar la fracasada política autárquica y adoptaba medidas favorables al intercambio y a la incorporación de nuevas tecnologías a la industria. Todo requería una nueva profesión de gestores de empresa para liderar el proceso de cambio económico. La creación de la Escuela de Organización Industrial de Madrid, en el año 1955, seguida por otros centros, fue decisiva para introducir una nueva mentalidad en la administración de la empresa. El desarrollo del sector turístico fue el impulso principal que necesitaba nuestra retrasada economía.

**JERÓNIMO SAAVEDRA ACEVEDO** es doctor en Derecho y diplomado en Organización de Empresas en 1965 por la Escuela de Organización Industrial. Ha sido ministro de Administraciones Públicas (1993-95) y ministro de Educación y Ciencia (1995-96). Desde 2007, es alcalde de Las Palmas de Gran Canaria.



# luis gonzález rodríguez

PRESIDENTE DE OMNISOFT INFORMÁTICA

“Desde hace tiempo, en las grandes empresas los directores de sistemas se incorporan a los comités de dirección, y me parece importante”

A espaldas del escritorio cuelgan dos diplomas: uno de licenciado en Económicas, el otro del máster que cursó en EOI en 1960/61. Si la entrevista llevara título, bien podría encabezarse con esta frase: “Una vida en la informática”, porque a esta actividad ha dedicado Luis González su trayectoria profesional, pese a que no fue su formación universitaria, por la sencilla razón de que tal carrera no existía en aquellos tiempos. Y dentro de la informática ha hecho de todo, pasando por organizaciones de muy distinta complejidad hasta crear su propia empresa de servicios. Conoció aquellos voluminosos *mainframes* de los años setenta, menos potentes que un portátil de ahora; trabajó con cintas perforadas y con programación Cobol. Ahora, ya retirado de la primera línea, no le duelen prendas a la hora de reconocer que su pasión por las máquinas ha decrecido: “Empiezo a estar más cerca de algunas visiones apocalípticas sobre el futuro. Las máquinas nos hacen el trabajo más cómodo, hacen cosas que eran imposibles, pero al mismo tiempo van introduciendo limitaciones a la libertad”.

**¿QUÉ RECUERDA DE SU CARRERA UNIVERSITARIA, HACE YA CASI CINCUENTA AÑOS?**

Y sin casi. Estudié Económicas en el viejo caserón de la calle San Bernardo de Madrid, y tengo que decir que fui muy buen estudiante: hice la carrera en cuatro años en lugar de cinco y acabé con sobresaliente. Ya entonces me interesé en el máster

de la Escuela de Organización Industrial, pero antes tenía que hacer la *mili*, por lo que esperé hasta el curso 1960/1961.

**¿CÓMO ERA AQUEL CURSO?**

Un ambiente diferente al que yo había vivido en la facultad..., tenía compañeros muy distintos, y yo era del grupo de los novatos. Me gustó mucho que se aplicara el método del caso, que acudieran empresarios a exponer problemas, y algunos profesores eran brillantes, recuerdo especialmente a José Luis Pinillos...

**¿EL PSICÓLOGO? OTROS ENTREVISTADOS LO HAN MENCIONADO...**

No me extraña. Y también recuerdo la biblioteca, que a mí al menos me parecía muy completa en temas de gestión; entre los que recomendaban los profesores y los que encontraba por mi cuenta, creo que leí muchísimo.

**¿NO HABÍA TRABAJADO HASTA ENTONCES?**

No, yo era becario, y ya he dicho que muy buen estudiante. Pero, por indicación de un profesor del máster, entré a trabajar pronto en Galerías Preciados, haciendo estudios de mercado.

**¿CÓMO LLEGÓ A LA INFORMÁTICA?**

En aquellos años no había facultades de informática. Me enteré de que había un cursillo para el personal y pedí permiso a

mi jefe para asistir. Entonces ocurrió que el jefe de informática pidió mi traslado; al año siguiente, en 1963, a él lo cambiaron de puesto y yo me quedé con el suyo. Estuve allí hasta el verano de 1969, cuando me contrató El Corte Inglés.

#### O SEA, A LA COMPETENCIA.

Pero estuve poco tiempo, 15 meses. El Corte Inglés tenía un proyecto para desarrollar un almacén central, el que está en Valdemoro, y me encargaron hacer la programación de la gestión de mercancías. Cuando la fase piloto empezó a funcionar, regresé a Galerías, y me encontré con que la informática había cambiado mucho. En esa nueva etapa introdujimos las primeras aplicaciones en tiempo real, el teleproceso con terminales remotos y un almacén central bastante más modesto que el que yo venía de montar. Unos 10 años después, un día entré en una tienda de El Corte Inglés y vi que usaban listados de existencias diseñados por mí.

#### ¿ERA COMPARABLE LA TECNOLOGÍA DE AMBOS COMPETIDORES?

Tecnológicamente eran similares, pero los recursos de Galerías eran escasos, sobre todo en recursos humanos. Los terminales punto de venta los implantamos con mucho éxito, inicialmente sólo para las ventas a crédito. Antes, las listas negras de tarjetas anuladas o perdidas eran manuales, se fotocopiaban y se distribuían por las tiendas... Un trabajo enorme y una fuente de problemas. Cuando pusimos los terminales, los problemas se acabaron al primer mes.

#### ¿CÓMO HA VIVIDO LA EVOLUCIÓN DE LA INFORMÁTICA?

Cuando miras lo que tenemos ahora te parece algo milagroso. Mucha gente joven ignora que grabábamos los datos en tarjetas perforadas, que luego había que verificar, con errores a espuestas y carísimo. El primer ordenador de Galerías tenía 8K de memoria interna y se almacenaba todo en cintas; con eso hacíamos 8.000 o 10.000. Cuando instalamos un IBM 370 y empezamos a usar discos, nos pareció haber dado un salto gigantesco... Llevábamos 300.000 cuentas de tarjeta. Encuentro divertido que para compilar un programa en Cobol tardábamos tres cuartos de hora, pero salía bien a la primera. Ahora hay unas facilidades de máquina que te permiten compilar en segundos, claro que ya no se hace en Cobol, sino en Java.

#### ¿NECESITABAN MUCHOS PROFESIONALES ?

Esa es otra cosa que ha cambiado: teníamos diez veces menos recursos humanos. Yo lo atribuyo a una concurrencia de motivos. Antes, se metían en esto los forofos de los sistemas; ahora hay mucho aficionado que acaba de empezar, que llega con una formación justita. Por otra parte, ahora todo está compartimentado: cuando se presenta un problema, juntas a siete y ninguno sabe nada más que de lo suyo..., y te dicen ¿por qué no llamamos a IBM o a Oracle? Pero cuando se juntan los de IBM con los de Oracle, te dicen que la culpa es de Telefónica.

#### ALGO HABRÁ MEJORADO...

Claro que sí, ahora se hacen cosas que entonces eran imposibles. Pero también es cierto que en Galerías, antes de pasar la información, la revisábamos a conciencia por si había algún error; ahora se confía más en el poder de la máquina.

#### ¿QUÉ HIZO DESPUÉS DE GALERÍAS?

Tuve un par de empleos de corta duración, y pasé cuatro años como director en CapGemini, que acababa de instalarse en España. Hasta que me di cuenta de que para hacer lo que estaba haciendo no necesitaba ninguna multinacional. Entonces, con unos compañeros, fundamos CP Software, para dar servicios de desarrollo de aplicaciones. Y así hasta 1998, año en que, junto con otra persona que sigue aquí como director general, creamos esta compañía, Omnisoft. Yo era el consejero delegado, y al retirarme me hicieron presidente.

#### ¿QUÉ HACE OMNISOFT?

Pues básicamente lo mismo, aplicaciones. Tenemos 200 personas con nosotros.

#### ¿QUÉ REFLEXIÓN LE MERECE AHORA SU PERIPLO PROFESIONAL?

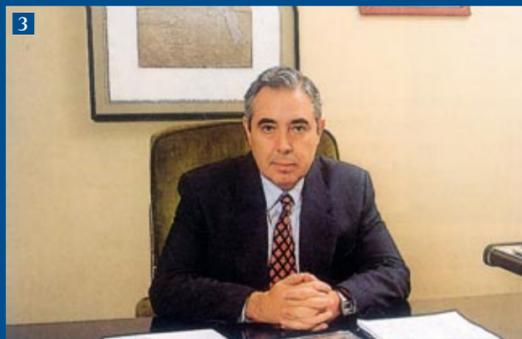
La verdad es que mi pasión por las máquinas ha decrecido. Empiezo a estar más cerca de algunas visiones apocalípticas sobre el futuro. Las máquinas nos hacen el trabajo más cómodo, hacen cosas que eran imposibles, pero al mismo tiempo van introduciendo limitaciones a la libertad. ¿Se va a hacer buen uso de ellas? Lo más probable es que no; de momento, le ponen un chip a los perros, después nos lo pondrán a



1. Luis González en una reunión de Galerías Preciados, en 1974, cuando era director de Informática.

2. En un seminario de CP Software SA en 1989.

3. Luis González en una foto de la revista *Nueva Empresa* dedicada a los 500 directivos clave de la empresa española, en abril de 1990.



nosotros. Ahora bien, se ha evolucionado y se seguirá evolucionando. En tres o cuatro décadas hemos pasado de aquellos procesos en *batch*, que se hacían dejando la máquina funcionando por la noche, al teleproceso, y más tarde a los microordenadores, que ahora están en cada puesto de trabajo...

#### ¿CON QUÉ CONSECUENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES?

En estricta teoría, desaparecen algunas tareas y aparecen otras con más contenido. Hay posiciones que ya no tienen sentido, hay personas que ya no tienen que desplazarse. Y luego está la transformación de las aplicaciones. Aquí tenemos un equipo que atiende a distancia los problemas informáticos que se le presentan a los empleados de un banco... como "no tengo línea", "la pantalla se ha puesto negra"; en fin, que todo se ha simplificado y da unas posibilidades enormes a las organizaciones. Al mismo tiempo, el correo electrónico es un gran avance, pero no conozco a nadie que no se queje del correo basura..., son servidumbres inevitables.

#### EN LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS HA GANADO PESO LA ACTIVIDAD DE 'OUTSOURCING'...

Eso iba a decir. En realidad, hay varios niveles de *outsourcing*; la actividad que acabo de mencionar entra en esa categoría. Son tendencias sociales, se externalizan las tareas informáticas como antes se externalizaron las de seguridad. En esto del *outsourcing* hay mucha subcontrata en cadena: ¿el cliente no lo sabe?, pues claro que lo sabe; ¿entonces qué es lo que le preocupa?, el coste; ¿es más barato?, no siempre.

#### ESA TENDENCIA HA CAMBIADO EL PAPEL DE LOS DIRECTORES DE INFORMÁTICA, QUE AHORA SE LLAMAN A LA AMERICANA, 'CIO'.

Ha habido una época en que los departamentos de informática eran una especie de *sancta sanctorum*, que hacían lo que querían y tenían a toda la organización a sus pies. Muchas veces retrasaban prioridades, dejaban sin respuesta las necesidades de los usuarios dentro de la empresa, o tardaban demasiado... Todavía ahora hay proyectos que se extienden más allá de lo razonable, y cuando se completan puede ocurrir que el negocio haya cambiado y las necesidades ya no sean las mismas. Esto explica en

parte la tendencia a apoyarse en servicios externos, y en este sentido los usuarios salen ganando.

#### ¿CUÁL ES EL PAPEL DE ESE CARGO EN LA ORGANIZACIÓN?

Es una cuestión de terminología, y creo que está muy bien que dejen de ser considerados como una rama auxiliar; yo no quisiera generalizar pero creo que es importante que los directores de sistemas se incorporen a los comités de dirección. Esto es corriente desde hace tiempo en las grandes empresas, pero conozco algunas medianas que hacen depender la informática del director administrativo, y me parece un error grave. Hoy en día, todas las funciones vitales de la empresa se apoyan en la informática.

#### SEGÚN LA PÁGINA WEB DE SU EMPRESA, TRABAJAN MUCHO CON EL SECTOR FINANCIERO...

Es lógico, es el sector que más invierte en tecnología para mantenerse competitivo. No hay mejor ejemplo que el de los cajeros automáticos. ¿Sabía que desde hace años España es el país con más densidad de cajeros por millón de habitantes? Esto ha hecho más eficiente a la banca española.

#### EL SECTOR DE SERVICIOS INFORMÁTICOS ESTÁ DOMINADO POR MULTINACIONALES QUE CRECEN DE VOLUMEN. ¿HAY ESPACIO PARA QUE EMPRESAS COMO OMNISOFT MANTENGAN SU INDEPENDENCIA?

Lo primero que hay que aclarar es que las multinacionales están creciendo sobre la base de compras. Y lo segundo, que algunas de las grandes multinacionales –no me pida nombres– lo que dicen que dan, en realidad no lo dan... lo subcontratan.

#### LA TENDENCIA A LA EXTERNALIZACIÓN ES UNIVERSAL...

Sí, la tendencia procede del mundo anglosajón. En India, como todos sabemos, hay unos programadores maravillosos con una gran ventaja, su dominio del inglés, pero no les pidas que se entiendan con una empresa española. Uno de los problemas de trabajar con mano de obra barata es que les tienes que mandar las especificaciones, y entonces tú tienes que hacer el auténtico valor añadido. Hay una evolución de la sociedad que va en ese sentido. ■

# Luis de Orueta colorado

MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE XEROX ESPAÑA

“Recuerdo en la Escuela a Fermín de la Sierra explicando la diferencia entre ‘línea’ y ‘staff’, y me miraba como diciéndome que yo sería ‘staff’”

Luis de Orueta es un apasionado del arte, la música, la literatura clásica y el mundo de las letras en general, pero también es un entusiasta del mundo empresarial. Es licenciado en Derecho y en Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y diplomado en Organización de Empresas por la Escuela de Organización Industrial (1962). Conoce a fondo el ámbito de la empresa pública, ya que dirigió el Instituto Nacional de Industria a comienzos de los ochenta y ha ocupado puestos directivos internacionales en Xerox. Pero, además, en su trayectoria profesional aparecen otras facetas como la consultoría e incluso la agricultura.

A finales de los sesenta comenzó su carrera profesional en Xerox de “forma fulgurante”, como él mismo relata, y con apenas 30 años se marchó a Londres a cambiar de orientación el *marketing* de aquella multinacional. Ha vivido muchos años fuera de España y asegura que eso “le hace ver las cosas con otros ojos”. Tras una apasionante carrera laboral cargada de logros y puestos en la alta dirección, afirma que nunca ha tenido “cualidades de buen líder”. Su mayor reto ahora mismo está en disfrutar del tiempo libre que no tuvo hace años.

#### ¿CÓMO FUERON SUS COMIENZOS EN EL MUNDO LABORAL?

Pienso en mis años en la Escuela de Organización Industrial y tengo que recordar la figura de Fermín de la Sierra. Le recuerdo en las aulas hablando de la distin-

ción entre “línea” y “staff” y me miraba como diciéndome que yo siempre sería “staff”, y así ha sido siempre. Nada más obtener el diploma en la Escuela, logré una plaza de profesor en ella, pero en ese momento había un anuncio de Xerox buscando un jefe de Marketing, me presenté y me admitieron. Mis principios en Xerox fueron fulgurantes, empecé a trabajar y a los pocos meses hice una presentación en Londres donde mantuve una serie de teorías, como por ejemplo que sus estudios de mercado estaban equivocados, además propuse un sistema nuevo de cálculo. Aceptaron algunas de mis propuestas y pasé a organizar el lanzamiento de nuevos productos. Me fui a vivir a Londres y me metí de lleno en el ámbito de la planificación estratégica. Entonces no tenía ni treinta años, hablaba bastante bien inglés y eso me ayudó.

#### ¿EN LOS AÑOS PREVIOS A ESTOS HECHOS, SE IMAGINABA QUE SE DEDICARÍA AL ‘MARKETING’?

No, y creo que fue en la Escuela de Organización Industrial donde abrí los ojos, junto a mis estudios en Económicas. Siempre me interesó la estadística y los aspectos más creativos e imaginativos, que no son buenas cualidades para ser “línea” o mando, eso es más de “staff”. Yo tenía poca facilidad para el trato con las personas, para el liderazgo, y por ello mi entrada en la empresa fue un poco lateral.





**PERO ¿LE INTERESABA ENTONCES EL MUNDO DE LA EMPRESA?**  
Mientras estaba en las aulas de Derecho, no. Cuando comencé Económicas pensaba que a lo mejor me decantaba por el mundo empresarial. Yo me sentía demasiado de letras, muy interesado en los aspectos culturales, música, literatura... Al entrar en la Escuela empecé a conocer una serie de temas mucho menos científicos de lo que pensaba, más sociológicos, que fue lo que me llamó la atención, además de mi gran interés por la estadística. Al poco tiempo ya entré en Xerox y no me dio tiempo a pensar. En esta empresa recuerdo que para demostrar mis teorías sobre el mercado acudía a aspectos artísticos. La publicidad también me llamaba mucho la atención y cuando trabaja en *marketing* quería contactar con los creativos, y eso no era posible.

**¿Y QUÉ DIFERENCIA EXISTE EN LA FORMA DE LIDERAR EN AQUELLA ÉPOCA Y LA DE AHORA?**

Existen muchas diferencias. Hoy puede que haya una mayor igualdad en técnicas de gestión entre empresas extranjeras y España. En mi época España estaba bastante atrasada, y cuando salíamos fuera éramos esponjas que absorbíamos todo lo que podíamos. Además, estábamos más entregados a la empresa. La entrega de entonces era mayor, también era mayor la recompensa. Las personas que teníamos puestos en empresas grandes disfrutábamos de una cierta aceptación social y seguridad económica. Por el contrario, las empresas entonces eran mucho más sencillas que las de ahora.

**¿ERA MÁS FÁCIL ENTONCES?**

Yo creo que si te encontrabas en el lugar oportuno en el momento justo era más fácil. Seguramente mis compañeros pensarán lo contrario. Hoy es más sencillo si las circunstancias son adversas, ya que hay más oportunidades, pero no hay tantas alternativas crecientes.

**DE SUS AÑOS DE ESTUDIANTE, ¿QUÉ ENSEÑANZAS, NO SÓLO PROFESIONALES, TIENE AÚN PRESENTES?**

En la Universidad hay cosas que me han perjudicado y que he intentado corregir. La enseñanza de Derecho me

dió una forma de razonar y de pensar que en el mundo empresarial es muy contraproducente, ya que no interesaba como llegabas a la conclusión. Pero en el lado contrario, la carrera de Económicas me facilitó la construcción de modelos para llegar a diagnósticos con tranquilidad, modelos matemáticos en los que introduces variables para ver cómo afectan al resultado final.

**¿COMO VIVIÓ LOS AÑOS EN LOS QUE FUE DIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA?**

Fueron unos años muy interesantes, un periodo irrepetible, ya que nunca hubo un INI como el de entonces, fue una situación histórica también única. Había una mezcla de patriotismo y austeridad, derivado de la situación política especial del momento, años previos al intento de golpe de Estado. Había una enorme preocupación por hacer las cosas bien y de defender la empresa pública. La empresa pública había que defenderla de los de fuera y de los de dentro. De los primeros, la amenaza era que te llegaran más empresas privadas a ese "hospital", ya que dentro del INI había una especie de cementerio de empresas. El segundo problema venía de dentro, ya que muchas veces, en aquella época, las empresas eran muy benéficas, empleaban más gente de la que necesitaban y compraban con cierta generosidad y abundancia, por lo que muchas veces los almacenes estaban demasiado llenos, contra eso el INI luchó bastante y resultó muy eficaz. La tercera limitación era que al ser empresas nacionales la expansión internacional no se veía recomendable en esos momentos, algo que hoy es casi impensable.

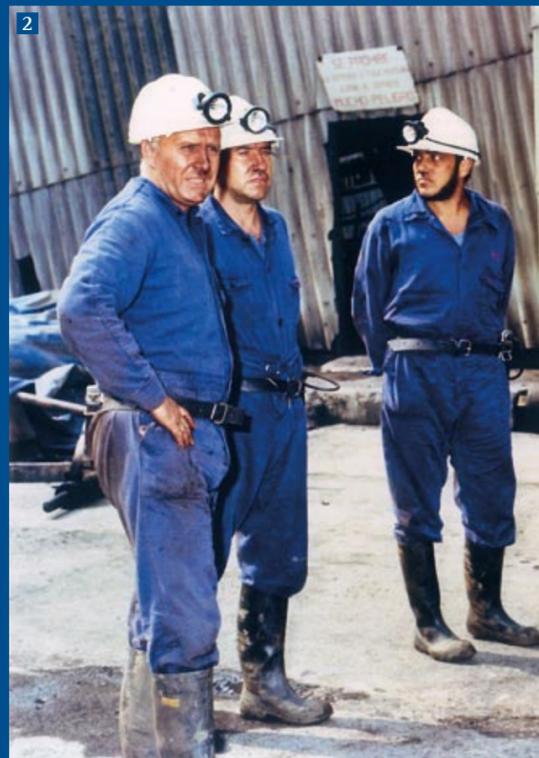
**DE AQUELLA ÉPOCA, ¿CUÁL FUE SU MAYOR ÉXITO?**

Principalmente mi misión era controlar aquello desde un punto de vista empresarial. Teníamos un sistema de control que estaba falto de algunos elementos que yo introduje. Este sistema de control se sigue utilizando todavía, aunque se haya burocratizado. Conseguí también que se impusiera alguna disciplina en el INI. Los presidentes de las empresas estaban acostumbrados a llamar al INI cuando querían, y yo aporté un poco de orden al respecto.

1. En el Instituto Nacional de Industria. De izquierda a derecha, Rubis, Espinosa de los Monteros, de la Rica, Serra y Orueta.

2. En una visita a HUNOSA.

3. Luis de Orueta como consultor de empresas extranjeras, cuando era presidente de Consulfirma.



#### ¿Y ALGÚN FRACASO?

Tanto como fracasos, no. Más que fracasos, sustos. Algunos fines de mes, como en las economías familiares, no había dinero para pagar las nóminas de algunas empresas y eso me preocupaba mucho, ya que éramos nosotros los responsables... Pero sí, recuerdo un fracaso, se trataba de aprovechar tecnologías no punteras para diseñar un avión internacional de combate a precio competitivo. Ese tipo de avión serviría como entrenamiento y sería útil en misiones aire-tierra. Interesó al Ejército, Defensa lo aprobó, hicimos las gestiones y todo parecía ir bien, pero no salió por diferencias externas. En el INI nunca dormías del todo tranquilo, ya que podría pasar siempre algo.

#### DE ESAS SITUACIONES DIFÍCILES, ¿QUÉ APRENDIÓ?

Aprendí a confiar en el equipo en los momentos complicados, en aquella época estábamos muy unidos y nos reuníamos en los momentos de crisis, y de ahí salían siempre las soluciones.

#### ¿PODRÍA SEÑALAR ALGUNA DIFERENCIA A LA HORA DE TRABAJAR EN LA ESFERA PÚBLICA Y EN LA PRIVADA?

Las grandes compañías españolas de ahora, o son bancos o son empresas salidas del INI, y eso dice mucho de la labor del INI en aquella época. El INI ha sido la cantera de muchas empresas y, por tanto, las diferencias entonces eran mínimas. Para mí, trabajar en el INI fue como hacer la *mili*. Al haber desarrollado parte de mi carrera profesional fuera de España viví mi época en el INI "desde fuera", y por tanto al juzgar la empresa pública la miro con ojos de americano.

#### VOLVIENDO A SU MODELO DE GESTIÓN, ¿QUÉ CUALIDADES CONSIDERA CLAVES PARA EJERCER EL LIDERAZGO?

Para liderar creo que hacen falta una serie de cualidades que por separado es fácil encontrar, pero todas juntas, no. Hay que saber qué es lo que mueve a las personas, eso es fundamental en un equipo; además, hay que usar ese conocimiento para los fines que persigue la empresa, y eso exige un gran sentido de la oportunidad. También es necesario tesón para mantener las líneas

trazadas de forma que no haya confusiones, esto implica claridad en los objetivos y mucha perseverancia. Es necesario escuchar y preocuparse por las personas, además de ser accesible. El líder debe saber que cuando se pasea por la oficina le está mirando todo el mundo y se fijan en todos los detalles. Sin embargo, creo profundamente que yo no tengo esas cualidades.

#### PARECE CONTRADICTORIO CON SU CARRERA PROFESIONAL, USTED HA OCUPADO A LO LARGO DE SU VIDA IMPORTANTES CARGOS DE DIRECCIÓN...

Sí, pero de consejero, nunca he mandado. He conocido a grandes personas de la industria en España y fuera de ella, y muchos de los que estaban en mi equipo sí triunfaron en puestos muy importantes. Hubo una generación de españoles que acabaron liderando fuera de España. Por ejemplo, en Xerox, los directivos españoles surgieron con mucha fuerza.

#### ¿PODRÍA DECIRME QUÉ ES, SEGÚN SU OPINIÓN, LO QUE NECESITARÍA LA EMPRESA ESPAÑOLA PARA SU EVOLUCIÓN FAVORABLE LOS PRÓXIMO AÑOS?

Sin duda alguna, necesita innovación, aunque esto pueda parecer muy tópico. Creo que innovar es algo fácil de decir de palabra y difícil de poner en práctica. También hay otro aspecto más accesible y necesario: expandirse internacionalmente. Es preciso adaptar los productos en nuevos mercados.

#### ¿QUÉ LE PUEDE DECIR A UNA PERSONA QUE ESTÁ COMENZANDO EN EL MUNDO DE LA EMPRESA?

Los primero, que es necesario que conozca sus puntos fuertes y débiles y a ser posible que se lo digan los demás, ya que uno mismo no es un buen juez. Desde el punto de vista práctico es necesario el dominio absoluto del inglés, ya que es el idioma mundial.

#### Y AHORA, ¿QUÉ LE MUEVE? ¿TIENE ALGÚN NUEVO RETO POR DELANTE?

Mi futuro será la navegación, la música y, en definitiva, disfrutar del tiempo libre que no tuve antes. ■



# josé ramón arce gómez

EX PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE LILLY

“Lo más importante son las personas. El empresario que no es necio y sabe cuidar a sus colaboradores tiene la clave del éxito”

Prácticamente toda su vida profesional, desde 1963 hasta 2001, ha discurrido en la farmacéutica Lilly, de la que fue consejero delegado. Esta empresa fue en España durante tres décadas una *joint venture* al 50% entre la multinacional estadounidense del mismo nombre y la familia del entrevistado. Ocupó en la compañía toda suerte de posiciones hasta llegar a la presidencia de 1992 a 2001. En los últimos años compatibiliza su presencia en el consejo de Bankinter con el consejo de Faes Farma y con la actividad altruista en el patronato de la ONG Plan España. José Ramón Arce Gómez realizó sus estudios de Derecho en la Universidad Complutense de Madrid y sólo al final del periodo de formación reenfocó su vida profesional hacia el mundo de la empresa. En esta transición fue clave la realización de un MBA en la Escuela de Organización Industrial, en 1964, y su especialización en Gestión de *Marketing* en la Universidad de Columbia.

#### ¿CÓMO FUE EL SALTO ENTRE EL MUNDO VIRTUAL DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA Y EL REAL DE LA VIDA EN LA EMPRESA?

Terminé la carrera a mediados de los sesenta y un buen amigo me recomendó un curso de posgrado en la Escuela de Organización Industrial. Yo había decidido dedicarme al mundo de la empresa al final de mi formación. Fue una gran ayuda porque me transmitieron la experiencia formativa de Estados Unidos, que era entonces, y sigue siendo ahora, número 1 en el mundo.

#### ¿CUÁL ES LA RECETA PARA HACER CON BUEN CRITERIO ESTA TRANSICIÓN?

Recomiendo que todo el que pueda complete su formación empresarial con un máster en *business*. Después verá cómo y dónde puede hacerlo; en Estados Unidos, en una gran universidad europea o en uno de los tres o cuatro centros excelentes que existen en España. En caso de que alguien no pueda permitirse estos estudios, aconsejo que en su formación regular presten más atención a las clases prácticas que a las teóricas.

#### ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARENCIAS QUE TRAEN AL MUNDO LABORAL LOS NUEVOS PROFESIONALES?

El desconocimiento de la vida empresarial. La formación universitaria para la empresa está todavía lejos de la realidad. Estados Unidos es la antítesis.

#### ¿ES CAPAZ DE DISTINGUIR LA VALÍA DE UNA PERSONA EN UNA ÚNICA ENTREVISTA?

En Lilly, y creo que lo mismo ocurre en la mayoría de las empresas, las entrevistas no las hace una sola persona. El currículum es un arma importante pero no definitiva. Vale para que seas entrevistado o no. Cuanto más exagerado es el currículum más puntos pierdes en la entrevista. Si el currículum es una obra de arte, pero lejana a la realidad, indudablemente

la persona se deprecia. Si ya en el currículum me ha vestido un muñeco que no existe, ¿qué va ser cuando tengas al candidato en la empresa? La entrevista o las entrevistas son la clave para ser contratado. Captas la personalidad. El factor conocimientos no es el definitivo. Una personalidad que no encaja en la cultura de la empresa y que descoloca lo que en deporte denominamos el vestuario, no interesa aunque el candidato sea un fenómeno.

#### ¿CUÁLES SON LOS RASGOS BUSCADOS?

Buscamos una personalidad atractiva en la vida normal. Una persona que no sólo sea inteligente sino que también sepa comportarse de manera equilibrada; que sepa estar en el punto medio. Saber trabajar en equipo es básico en el mundo de la empresa. El sabio solitario que no hay quien trabaje con él, es muy respetable, pero no interesa a las compañías.

#### INTERNET ES UN GRAN MERCADO DE MANO DE OBRA. ¿CÓMO CONDICIONA EL MUNDO DE LA CONTRATACIÓN?

Cada año más. Hace menos de una década era una experiencia al alcance de los universitarios. Entonces lo fundamental para la gente sin experiencia laboral era el envío por carta del currículum en respuesta a los anuncios en demanda de trabajadores que las empresas insertaban en los medios de comunicación. Las cosas han cambiado e Internet juega un papel cada vez más importante en nuevas contrataciones. Para puestos de relevancia, sin embargo, las cosas siguen siendo como siempre; se recurre a las agencias especializadas de contratación de directivos.

#### EL MILEURISMO Y LOS CONTRATOS TEMPORALES, ¿PERJUDICAN LA IMPLICACIÓN DE LOS PROFESIONALES EN LA EMPRESA?

En Lilly la filosofía de remuneración es alta en relación al resto del mercado, desde la contratación y luego a lo largo de la carrera profesional. Mileuristas hay poquísimos. La mayoría de los universitarios que se contratan son de ciencias (Farmacia, Biología, Química y Empresariales) y el contrato temporal sólo se usa para que las partes se conozcan. El universitario se embarca en una nueva aventura, pero también la empresa realiza una apuesta arriesgada. En España la legislación laboral

es más rígida que en otros países y la contratación temporal permite saber qué da de sí una persona. Hacer un contrato temporal para poder prescindir del empleado, sea bueno o malo, a la finalización del periodo pactado, no lo hemos hecho casi nunca.

#### ¿HASTA QUÉ PUNTO DAR FORMACIÓN ES RENTABLE PARA LAS EMPRESAS?

Me cabe la satisfacción de recordar que un destacado becario llegó a ser uno de los directores generales de Lilly. Nos impresionó desde su entrada y se le dio todo tipo de facilidades. Posteriormente tuvo una oferta para convertirse en presidente de otra compañía y fue uno de los empresarios más importantes del país. Lilly durante mucho tiempo ha sido una de las empresas que más ha gastado en formación externa para sus trabajadores. Nuestro personal recibía cursos en los mejores centros españoles de formación y también fuera de España. Hemos entendido la formación como una herramienta de gestión y también como una vía para fidelizar a nuestros mejores empleados y directivos. Si remuneras bien, das formación y ofreces un ambiente de trabajo grato, pones todos los ingredientes para que la gente quiera seguir en la compañía.

#### EL TALENTO, ¿ES EVIDENTE O NECESITA DETERMINADOS ESCENARIOS PARA DESARROLLARSE?

Hay personas con talento que si no se cuida el ámbito en el que se desarrolla pueden echarse a perder. Otras tienen una personalidad tal que aunque no se las cuide salen a flote. En Bankinter estoy muy gratamente impresionado por la manera en que gestiona la promoción del talento. Aplica políticas en cuanto a los tiempos máximos en que los empleados pueden estar en un mismo puesto de trabajo. Tiene procedimientos estudiadísimos, cuidadísimos para analizar el desarrollo de cada carrera profesional. Anualmente, de una plantilla de casi cuatro mil personas, se revisan cientos de expedientes para proyectar a cada empleado.

#### LAS EMPRESAS, ¿QUIEREN A SUS TRABAJADORES?

Las que están medianamente bien gestionadas, desde luego. Los gestores no somos tan necios como para no comprender que los empleados son la clave del éxito. En Lilly en



1. José Ramón Arce saludando a don Juan Carlos I en la audiencia con el Rey de la junta directiva del Círculo de Empresarios de Madrid, 1996

2. Con su mujer en Nueva York en 1994.

3. Audiencia con el Rey del Consejo de Lilly en 1989.



© DALDA FOTOGRAFO



Estados Unidos se hablaba de las tres 'p': productos, personas y productividad. Luego yo pensaba que los productos se desarrollan y se vierten en el mercado gracias a las personas. La productividad se consigue por las personas. Más que de las tres 'p', tendríamos que hablar de una, las personas. Por ello las personas, las quieras o no las quieras, tienes que ser consciente de que son la clave.

#### LOS DIRECTIVOS QUE HAN TRABAJADO EN MULTINACIONALES ASEGURAN QUE ES UNA EXPERIENCIA IRREPETIBLE.

He tenido la suerte de que Lilly en España era hasta hace unos 15 años una *joint venture*, 50% de capital español, concretamente de mi familia, y el otro 50% norteamericano. Era el mejor de los mundos. Teníamos el saber hacer de una farmacéutica que está entre las 10 primeras del mundo, combinado con una gestión imbuida de la idiosincrasia española. Gozábamos de una autonomía grande, lo que producía un híbrido interesante. No sufrimos esa presión frustrante que provocan muchas organizaciones multinacionales al aplicar en un país políticas globales que sabes que no van a funcionar. Yo no creo que hubiera sido tan feliz si hubiera trabajado para una multinacional cien por cien.

#### ¿QUÉ EXPERIENCIA TIENE EN LA COLABORACIÓN ENTRE LOS CIENTÍFICOS Y LOS GESTORES DE LAS EMPRESAS?

Se ha evolucionado mucho. No sé si, partiendo de una situación tan anormal y distante, ahora hemos encontrado la colaboración ideal. Hace años el *gap* que existía era bestial. Eran dos mundos que no se miraban. En los últimos años se intenta hablar el mismo idioma y entre los investigadores ha comenzado a comprenderse el idioma del mercado.

#### ¿QUÉ OPINA DE LOS FÁRMACOS GENÉRICOS?

Los genéricos son necesarios y abaratan el gasto farmacéutico en el mundo entero. Pero sería una monstruosidad que se aceptaran antes de los plazos previstos en las legislaciones del mundo occidental. El plazo deseable, 20 años; aunque no se completen nunca. Son plazos básicos para que se pueda retornar el brutal gasto en investigación de las grandes farmacéuticas. El respeto a la patente es algo incuestionable en el mundo civilizado. Las empresas farma-

céuticas son sociedades anónimas y sus accionistas invierten en ellas para ganar dinero de manera legal y ética.

#### ¿QUÉ RETOS TRAE PARA LAS FARMACÉUTICAS EL ALARGAMIENTO DE LA VIDA DEL SER HUMANO Y EL ENVEJECIMIENTO DE LAS POBLACIONES?

El envejecimiento es una oportunidad para la industria farmacéutica. La eutanasia pasiva, los cuidados paliativos; estoy convencido de que es un tema que está ahí. Lo demás es andar en disquisiciones sobre el sexo de los ángeles. El sentido común en la vida es importantísimo y me indica que sólo se puede abordar este asunto incluyendo esas vías y no me da ninguna vergüenza decirlo públicamente. Siempre se ataca a la industria farmacéutica, pero yo quiero resaltar que su actividad ha sido clave para alargar y mejorar la vida de las personas y que, además, los fármacos ahorran cientos de miles de millones al suplir con éxito situaciones de hospitalización y cirugía.

#### A PESAR DE SU ESPECTACULAR CRECIMIENTO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS, EL SECTOR EMPRESARIAL ESPAÑOL ARRASTRA UN CIERTO COMPLEJO DE INFERIORIDAD. ¿CÓMO PERCIBE EL FUTURO Y QUÉ TERAPIAS NECESITA PARA TOMAR CONFIANZA EN SÍ MISMO?

En el sector empresarial español ya no existe el menor complejo de inferioridad. Gracias a algunos grandes y módicos empresarios que han hecho apuestas espectaculares por mercados internacionales, el éxito y el prestigio, aquí y fuera, son realidades consolidadas. Ahora vivimos un momento en el que las empresas medianas están aprovechando ese tirón y se están mimetizando con sus éxitos. En cuanto a cómo percibo el futuro, ésa es otra cuestión. Entiendo que a medio y largo plazo el futuro económico volverá a ser bueno. La coyuntura es muy complicada. Hemos tenido la mala suerte y la mala previsión de que ha coincidido en el tiempo la pérdida de los fondos de cohesión y el estallido de la burbuja inmobiliaria; dos motores de nuestra riqueza. Aparte de la crisis financiera que llega de Estados Unidos, yo no sé sinceramente lo que va a durar la crisis en España, porque tiene esos dos ingredientes particulares. Vamos a pasar momentos difíciles durante un tiempo que no se conoce. ■



# francisco cal pardo

PRESIDENTE DE LEADAIR Y PRESIDENTE DE HONOR DE TECNIBERIA.

“En la empresa, cada persona debe recibir el trato que mejor le haga sentirse. Cuanto mejor se encuentre, más rendirá”

Es madrileño de adopción pero de sangre gallega, y dice que pertenece a una generación de directivos que “no se fiaba de nadie”, que además vivió expectante los cambios ocurridos con la transición en España. Asegura que ser director a finales de los setenta “era algo muy serio”, y apostó por una gestión basada “en tratar a cada empleado con el liderazgo que merece”. Recuerda con cariño su época universitaria, mientras estudiaba Ingeniería Industrial y Económicas, y, sobre todo, los años que vivió en colegios mayores. Habla con nostalgia de sus inicios profesionales en Renfe, tras diplomarse en Organización de Empresas en la Escuela de Organización Industrial en 1967. Desde entonces, Francisco Cal Pardo ha liderado en el ámbito público y privado: llegó a ser presidente y director general de AENA en 1998 y ocupó altos cargos en diferentes empresas. Durante mucho tiempo ha estado ligado al ámbito de la gestión de personal, a pesar de haberse propuesto en su época universitaria “que eso no lo haría jamás”, pero además ha estado al frente de numerosas asociaciones empresariales, tanto territoriales como sectoriales. Por si no fuera suficiente, también le quedó tiempo para dedicarse a la docencia que le dotó “de la fluidez verbal que como ingeniero no había desarrollado”.

#### ¿QUÉ RECUERDA DE AQUELLOS AÑOS DE ESTUDIANTE?

Yo recuerdo mucho, me considero profundamente universitario y especialmente “de colegio mayor”, donde

pasé por todos los estadios; pasé por ser novato, residente, secretario, subdirector... Estuve en colegios mayores desde el año 1957 hasta 1968. Me considero muy universitario y, además, en los colegios mayores donde estuve desarrollé muchas funciones que fueron mis comienzos en la gestión de personal. En esa época me prometí no trabajar en gestión de personal jamás, y resulta que he dedicado mi vida profesional a ello. Recuerdo también que el año en que terminé la carrera entré en la Escuela de Organización Industrial, gracias a una de las seis becas que otorgaba y allí pude completar mis estudios y además hacer amigos que aún conservo. Pero también me acuerdo de que en EOI estudiaba bastante. Tenía la sensación, entonces, de que había dos actitudes, por una parte estaban los que iban simplemente a pasar, y, por otra, los que aprovechaban al máximo. Yo como estaba empezando pensé que estudiar me daría oportunidades y me metí bastante a fondo con las distintas materias y aprendí cosas nuevas.

#### ¿CÓMO VIVIÓ LA PRIMERA ENTREVISTA DE TRABAJO?

Curiosamente, tuve más de una. Al terminar mis estudios me admitieron en Renfe. Entré a trabajar en agosto de 1967. La persona que me contactó habló conmigo en la Escuela de Organización Industrial y no fue necesario

más, pero en febrero de ese mismo año opté también a unas plazas de Telefónica, no fue una entrevista propiamente dicha, me hicieron un examen que no exigía muchos conocimientos, pero era un examen de razonamiento, y llegado el momento tuve que elegir. Me decanté por Renfe, ya que lo que me ofrecía Telefónica me obligaba a marcharme a Barcelona. Fui a Renfe a un puesto de organización y desde entonces siempre he trabajado en esos ámbitos.

#### EN SU CURRÍCULO TAMBIÉN APARECEN UNAS PINCELADAS COMO DOCENTE...

Sí, y me gustaba mucho, justamente en esa época, fui profesor de la Escuela de Ingenieros Industriales y de ESIC. Enseñaba Economía para la Dirección y Organización de Empresas.

#### ¿QUÉ DIFERENCIAS VEÍA ENTRE USTED COMO ESTUDIANTE Y LOS ALUMNOS A LOS QUE HA IMPARTIDO CLASE?

Hay una cuestión externa que no tiene ninguna importancia, sobre todo vista desde el momento actual: yo jamás he ido a la Escuela sin corbata y cuando fui profesor a finales de los sesenta, el único que llevaba corbata era yo. Tuve que dejar de ser docente porque me requería bastante tiempo y, especialmente, por motivos de incompatibilidad, al ocupar un cargo de director de Desarrollo de Directivos en Renfe. Recuerdo que me pasaba las tardes de los domingos, cuando mis hijos eran pequeños, preparando mis clases. Sentí dejarlo, pero lo hice porque no tenía más remedio. Al dejarlo sentí que me iba anquilosando un poquito en la forma de expresarme y escribir. Había ganado fluidez verbal siendo profesor, una fluidez que había perdido en la época de estudiante en la Universidad, ya que las ingenierías no te permiten desarrollar tanto la utilización del lenguaje.

#### ¿CUÁL ES ESA ENSEÑANZA QUE NO SE APRENDE EN LA ESCUELA NI EN LA UNIVERSIDAD PERO QUE HA MARCADO SU TRAYECTORIA PROFESIONAL?

La enseñanza más importante, la que más me ha ayudado, ha sido la de aprender a conocer a la gente y saber

otorgarle a cada persona el liderazgo que mejor se le adecuaba. Los profesionales no son iguales unos a otros, igual que un padre no trata igual a todos sus hijos, en la empresa pasa lo mismo, cada persona debe recibir el trato que mejor le hace sentirse. Entonces, cuanto mejor se sienta, más podrá rendir en la empresa.

#### CREE QUE AHORA HAY UNA "ESTANDARIZACIÓN" EN EL TRATO A LOS EMPLEADOS...

Yo no me atrevería a decir eso, pero últimamente he visto ciertos comportamientos que no me gustan nada. Hay un aspecto que tiene que ver también con el cliente de la empresa. En los años noventa ha habido bastante preocupación por la calidad y la atención al cliente, pero la primera línea de contacto en una empresa de servicio, como son los *call centres*, están servidos en su mayoría por personas ajenas a la empresa, y eso no contribuye nada a la identificación con la empresa y a su defensa. La atención al cliente suele ser muy fría y el detalle se echa de menos. La preocupación por las personas en estos momentos ha bajado y es un tema que me inquieta, sobre todo porque he peleado mucho por la gente y su satisfacción. Lo más importante es conocer a las personas y tratarlas como tales, ofreciéndoles el liderazgo que necesitan.

#### PARECE QUE HAY QUE TENER MUCHA PSICOLOGÍA PARA GESTIONAR DIRECTIVOS...

Sí, es cierto, pero no psicología de los libros, sino inteligencia emocional.

#### LOS DIRECTIVOS DE ENTONCES, LOS DE SU GENERACIÓN, ¿SON MUY DIFERENTES A LOS DE AHORA?

Yo creo que sí, aunque el directivo de ahora está más preparado y no suele guardarse los papeles en el cajón con llave para darte exclusivamente la información que necesitas, como se hacía entonces. El directivo de mis primeros años desconfiaba un poco de la gente joven que llegábamos nuevos, y eso es lo peor que puede suceder. Un jefe lo mejor que puede hacer es rodearse de gente competente, no tiene que ser el que más sepa de los





1. Francisco Cal Pardo durante una conferencia en el Club Siglo XXI, en abril del 2000, entre el consejero de Metrovacesa, Ignacio López del Hierro Bravo y el que fue ministro de Obras Públicas y Urbanismo en los Gobiernos de UCD, Luis Ortiz González.



2. Cal Pardo durante el acto celebrado por el Club EOI el 13 de noviembre de 2008: El Emprendedor del Siglo XXI: Aprender a Emprender.



3. Junto a José Ignacio Rivero y Ángel San Segundo en una reunión del Consejo Asesor de Antiguos Alumnos.

temas técnicos, tiene que ser el que mejor sepa integrar, motivar, distribuir tareas... A mí me llamaron para ser director de Navegación Aérea y lo primero que me pregunté fue: “¿Y eso de qué va?”, inmediatamente corregí y le pregunté al ministro que me lo propuso si lo que buscaba era una persona que dirigiera, porque en eso, evidentemente, tenía alguna experiencia.

**¿QUÉ HA DISTINGUIDO SU GESTIÓN?**

Durante mucho tiempo me han dicho que era muy duro, yo creo que no, soy exigente, pero no duro. Conmigo se ha formado mucha gente, no tanto porque yo los haya formado, sino porque les he puesto en el disparadero de que se formasen, les he dado oportunidades de formación. Mi papel siempre ha sido el de estar un poco encima de la gente. Otro rasgo que creo que he intentado es enseñar con el ejemplo, que también es muy importante, y eso exige coherencia lo que, además, te hace predecible. Un jefe lo que no puede hacer es generar incertidumbre y que sus empleados piensen: “¡A saber con qué pie se ha levantado hoy!”.

**HACIENDO UN POCO DE ANÁLISIS, ¿PIENSA QUE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA SE ENCUENTRA EN BUEN NIVEL RESPECTO A OTROS PAÍSES?**

Yo creo que estamos a nivel de otros países. La consultoría de ingeniería en el extranjero no es muy diferente a la que se realiza en España. Aún así creo que la Administración pública en este país todavía contrata poca consultoría.

**¿QUÉ OPINA DEL DÚO FORMACIÓN Y LIDERAZGO?**

Creo que es imprescindible que vayan unidos. A veces se dice que los líderes nacen, yo creo que el líder nace pero necesita muchos “cuidados” y sin formación le resultará muy difícil llegar a ser un buen líder.

**FORMA PARTE DE UN BUEN NÚMERO DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES. ¿QUÉ FUNCIÓN EJERCE EN CADA UNA DE ELLAS?**

En algunas soy sólo miembro y en otras estoy en la presidencia, pero dirigir una asociación es quizá lo más complicado. Por mucho poder que tengas no es el mismo que el de la dirección de una empresa y si no consigues integrar una junta

directiva se crean conflictos. En una asociación hay un interés común, pero también hay muchos intereses particulares y hay que saber unirlos. Pero apuesto por el asociacionismo. Falta mucho en España, no somos conscientes de que la unión hace la fuerza. Yo le he dedicado mucho tiempo a esto porque creo que merece la pena, aunque haya que sacrificar bastantes cosas.

**Y HABLANDO DE TIEMPO, ¿CÓMO HA PODIDO REALIZAR TANTAS ACTIVIDADES?**

Muchas reuniones son a las ocho de la tarde, pero la verdad es que normalmente descuidas a la familia, que es la parte negativa. Hoy tenemos algunas ventajas gracias a las nuevas tecnologías. El correo electrónico nos hace ganar tiempo.

**¿CREE QUE PODREMOS CONCILIAR LA VIDA PROFESIONAL DE ÉXITO CON LA VIDA FAMILIAR?**

Absolutamente. Estoy convencido que haciendo esfuerzos adecuados, sí podremos llegar a conseguirlo. Se está peleando mucho por cambiar los horarios y adaptarnos un poco a Europa. Yo creo que por ahora está poco extendido el teletrabajo, y no debería ser así. Hay muchos trabajos que no implican estar necesariamente en la oficina ocho horas, y es ahí donde debería empezar a conciliarse la vida familiar y la profesional. La flexibilidad de horarios es otro de los puntos fuertes para la conciliación.

**UNA PREGUNTA COMPROMETIDA, ¿QUIÉN CREE QUE LIDERA MEJOR, UN HOMBRE O UNA MUJER?**

Es difícil contestar, ya que no hay muchas mujeres liderando, pero si una mujer lo hace es magnífica. Hay algo curioso, y es que las mujeres prefieren que las lidere un hombre, en general, yo no sé por qué... Nunca he tenido una mujer de jefe, pero ahora mismo es la norma en el ámbito privado y público y creo que realizan labores extraordinarias.

**SI TUVIERA QUE DARLE UN CONSEJO A ALGUNA PERSONA QUE ESTÁ COMENZANDO...**

Le diría que escuche mucho, que escuche a la gente que tiene cosas interesantes que decir. ■

# josé maría hernández

DIRECTOR GENERAL DE MUNDI-PRENSA

“El empresario tiene una visión global, es tan importante entender el entorno como la empresa: si no te adaptas a él, la empresa se hunde”

Dirige un grupo líder en publicaciones técnicas altamente especializadas, al que ha llevado, entre otras cosas, a ser pionero en ventas por Internet y a exportar a Latinoamérica casi un 40% del volumen de negocio editorial. Su toque, intuición para las nuevas tecnologías y una visión de empresa innata, parte heredada de su padre, fundador de Mundi-prensa, y parte adquirida desde muy joven. Cuando entró en EOI acababa de terminar la carrera en la Politécnica de Madrid, Ingeniero Agrónomo, con el nuevo plan de estudios del 64, “el *plan yeyé*” (que dejaba la carrera de 7 años en 5), así que se convirtió en uno de los primeros ingenieros españoles en tener el título a los 22 años. “En EOI había un ambiente magnífico, tuve una especie de enamoramiento del centro. Allí encontré cantidad de medios que en la universidad no teníamos, ordenadores, de la época, con aquellas fichas de 80 columnas con los que hicimos unos trabajos estupendos”.

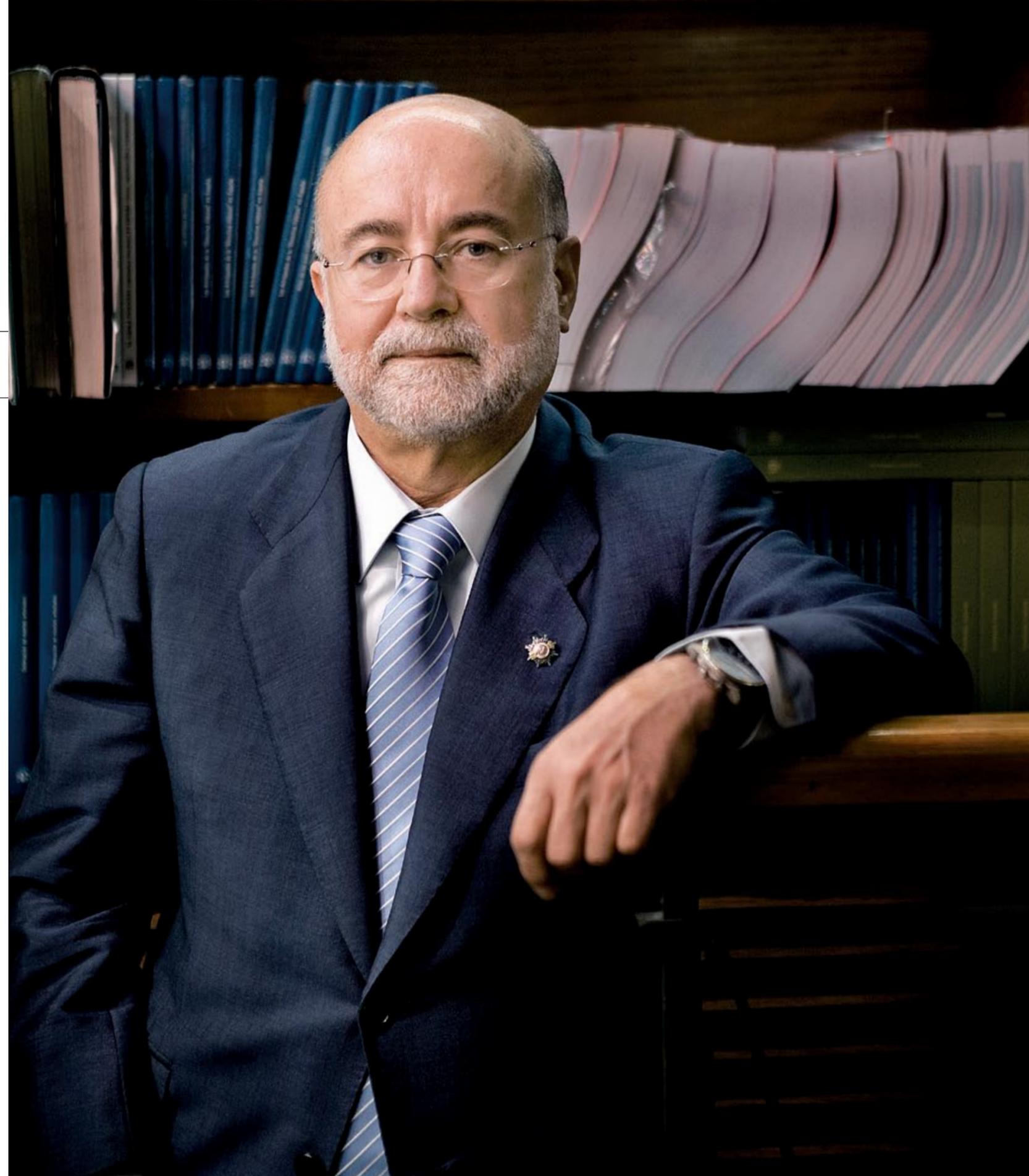
#### Y CONTINUÓ SU FORMACIÓN EN FRANCIA.

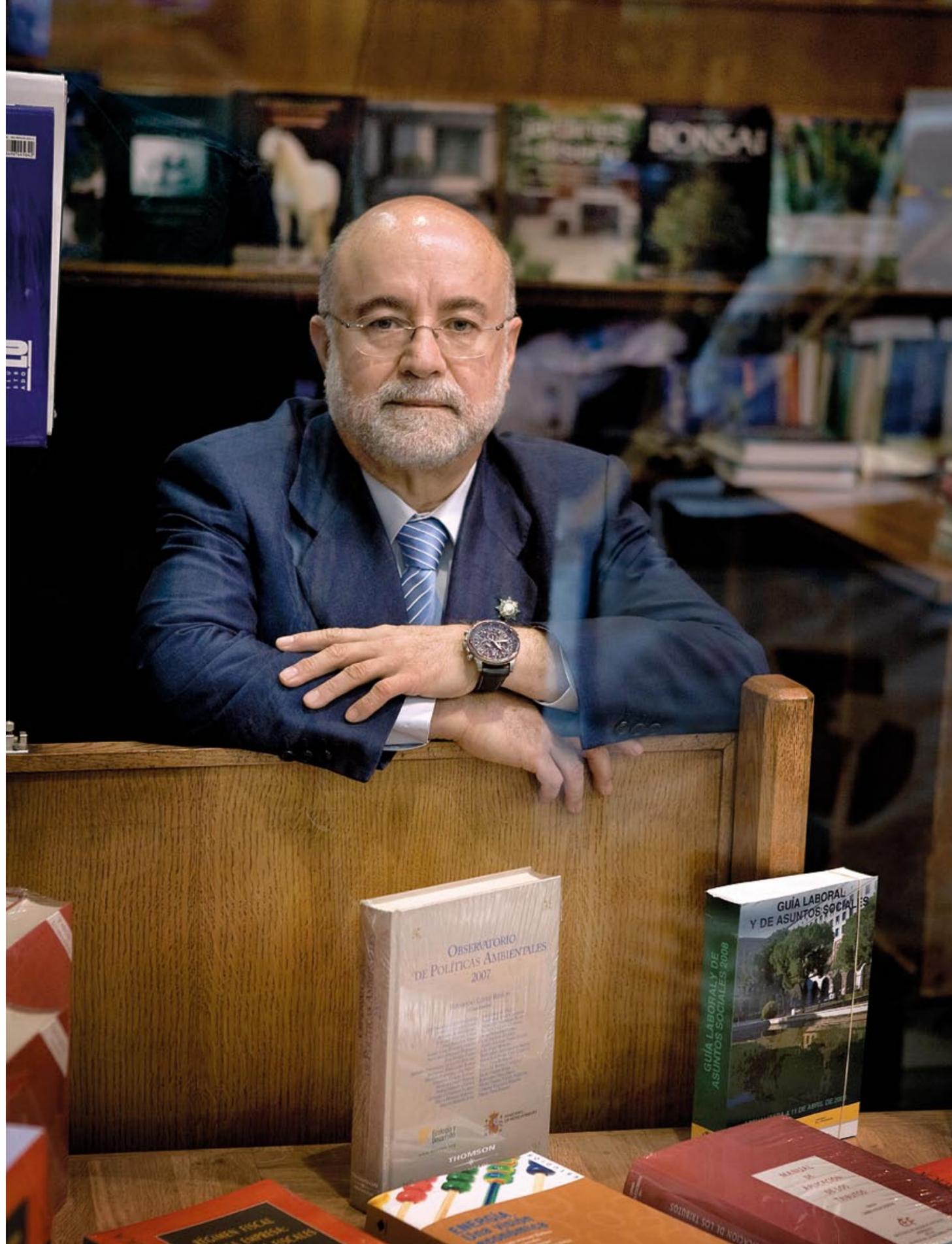
Sí, me fui a Francia, al Centro de Altos Estudios Agronómicos Mediterráneos, donde hice otro máster en Economía de la Empresa. Con mis dos títulos de posgrado, pasé a ser profesor en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de la Politécnica, precisamente enseñando Economía de Empresa.

**CONOCE A FONDO EL MUNDO DE LA EMPRESA Y EL DOCENTE. ¿CÓMO VE LA FORMACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA, SE HA LOGRADO REDUCIR LA DISTANCIA ENTRE UNIVERSIDAD Y EMPRESA?**  
Creo que la formación universitaria es excelente en muchos casos, pero, a pesar del esfuerzo por conjugar lo teórico con lo práctico, sigue faltando una conexión con el mundo real, que se subsana trabajando sobre casos prácticos en cursos de posgrado y doctorados.

#### LA OFERTA DE CENTROS DE FORMACIÓN SUPERIOR ES HOY MAYOR QUE NUNCA. ¿DA COMO RESULTADO PROFESIONALES MEJOR PREPARADOS QUE LOS DE SU GENERACIÓN?

Bueno, creo que tuve la suerte de tener una formación excelente en la Politécnica, realmente buena y sólida, que además completé después. Lo que me parece que está ocurriendo hoy es que, con la proliferación de centros, empieza a hablarse de la excelencia de unos con respecto a otros. Los hay muy buenos con muy buen profesorado y los hay muy nuevos que no tienen ese capital intelectual por el momento. Ahora está empezando a pasar como en Estados Unidos, donde hay una gran diferencia entre ser graduado por Harvard o por el MIT, o serlo por una universidad desconocida que por no tener los medios que tienen las más antiguas, no goza del mismo prestigio.





#### ¿SE REFIERE A QUE ESTÁ OCURRIENDO ESO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS?

En las públicas y en las privadas. Aunque personalmente conozco menos el mundo de la enseñanza privada y reconozco que soy un gran defensor de la pública.

#### ¿QUÉ RETOS PLANTEARÍA A LA ADMINISTRACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FORMACIÓN?

Lo vemos todos los años en el informe PISA [distribuido por Mundi-prensa]. Tenemos un presupuesto un 30%, un 40% o un 50% inferior a los de países de nuestro entorno, como Francia, Alemania o Reino Unido. Y hay otro asunto al que me parece crucial prestar muchísima atención, una prioridad absoluta en este momento: la Declaración de Bolonia, gracias a la cual, dentro de muy poco, en 2010, toda la enseñanza universitaria europea será compatible. Es decir, que si eres un ingeniero industrial en España, ese mismo título será válido en Alemania, en Polonia o en Bulgaria. Estamos en un momento de cambio, perfilando esas titulaciones. Ya sean de ingeniería o sean de licenciatura, se pretende crear un título de grado normalmente de cuatro años, pero puede que en algunos casos sea de tres, y luego un máster de unos dos años para ser titulado superior.

#### DÉ UN CONSEJO A ALGUIEN QUE ESTÉ A PUNTO DE CRUZAR LA LÍNEA ENTRE LA UNIVERSIDAD Y EL MERCADO LABORAL.

¡Que aprenda idiomas! Sigue siendo una carencia terrible. A mis alumnos siempre les he aconsejado que salgan de España por lo menos un año o dos después de terminar la carrera, o que hagan un curso Erasmus fuera, no tanto por practicar las materias del curso como por conocer un idioma a fondo. Es fundamental. Y el mercado lo pide, tanto la *pyme* como la gran empresa.

#### A PARTIR DE LA HOMOLOGACIÓN DE TÍTULOS EN EUROPA ES POSIBLE QUE NAZCA UNA GENERACIÓN DE PROFESIONALES CON UNA MENTALIDAD MÁS GLOBAL. ¿CREE QUE SIGUE SIENDO UNA ASIGNATURA PENDIENTE?

Esa es la idea de la Declaración de Bolonia, y será muy positivo. Pero yo creo que el directivo español, en parte

gracias a las escuelas de negocios como EOI y otras, ya está muy bien preparado, tenemos grandes ejemplos.

#### MIREMOS HACIA EL MERCADO LATINOAMERICANO, AL QUE US-TEDES SIEMPRE HAN EXPORTADO...

Se puede decir que las primeras empresas multinacionales de este país han sido las editoriales. Desde principios del siglo xx tenían sucursales en México, en Argentina, en Chile, en Colombia. Eso ha abierto muchísimas puertas, porque detrás de la exportación de publicaciones iban los expertos que habían elaborado esos libros. En nuestro caso, por ejemplo, si se publicaba un libro de modernización de regadíos, a los autores los acababan contratando en Perú, o en Chile, y llevaban esa tecnología española a América Latina tras la estela de las publicaciones.

#### ¿ESTAMOS SIENDO CAPACES DE APROVECHAR LA OPORTUNIDAD DE EJERCER UN LIDERAZGO CULTURAL EN LATINOAMÉRICA?

Sí. Tenemos un nivel de introducción muy importante sólo por el hecho de ser españoles. Nos adaptamos muy bien a cualquier cultura de América Latina. Empresas como Telefónica, Santander o BBVA han desplazado a los norteamericanos. Y uno de los factores muy importantes es la cultura y, por supuesto, la lengua. En el negocio editorial, es nuestro mercado natural.

#### EN OTROS ASPECTOS, EL SECTOR EDITORIAL ESTÁ VIVIENDO UN CAMBIO DRÁSTICO DE LAS REGLAS DEL JUEGO CON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. MUNDI-PRENSA EMPEZÓ A VENDER POR INTERNET EN EL AÑO 1995, FUERON PIONEROS CUANDO CASI NADIE TENÍA ESA VISIÓN DEL NEGOCIO.

Sí, empezamos en Internet en septiembre de 1994. Tuve claro el negocio *on-line* en ese momento. Siempre he estado muy atento a las nuevas tecnologías, me gustan. En 1994 teníamos contacto con Telefónica y empezamos a trabajar con Infovía, que aún no llegaba a ser Internet. Lo que hicimos fue meter bases de datos de publicaciones por especialidades: el catálogo de revistas en España, que tenía 50.000 referencias, y unas 100.000 referencias en libros. El usuario podía buscar la publicación que quería, y la vendíamos contra reembolso a través de un acuerdo con Correos. Poco a

1. José María Hernández Martínez recibiendo la Encomienda de la Orden del Mérito Agrario de manos de la ministra de Agricultura Elena Espinosa.

2. Con su padre en la Feria del Libro de Madrid 2007.

3. En Machu Picchu (Perú).



poco fuimos mejorando nuestra web. La primera fue mundiprensa.com. Luego creamos mundilibro.com, más centrada en el libro. Después nos dieron una franquicia de la Unión Europea, la eurolibrería.com y, posteriormente, agrolibrería.com, que tuvo un gran éxito en América Latina.

#### ¿SE ATREVE A PRONOSTICAR QUÉ PAPEL VA A JUGAR EL LIBRO ELECTRÓNICO FRENTE AL DE PAPEL?

La pantalla interactiva fracasó hace ocho o diez años, desapareció del mapa. Y ahora lo más interesante es la tinta electrónica. Es una especie de plástico que activa burbujas de tinta negra; se gana en comodidad y el cansancio de la vista es mucho menor, pero aún estamos empezando.

#### COMO EDITOR, ¿NO LE DUELE PENSAR QUE SE LLEGUEN A PERDER LAS PUBLICACIONES EN PAPEL?

Los que somos amantes del libro decimos que va a pervivir prácticamente siempre y los que no, dicen que el libro desaparecerá en menos de un decenio y sólo quedarán los *e-books*. A mí me parece que, hoy por hoy, es impensable que puedan sustituir al libro.

#### ¿Y CUÁL ES SU VISIÓN DEL FUTURO SOBRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, PAPEL O INTERNET?

Eso es distinto. Las revistas de gran público van a seguir vendiéndose en papel. Las que tienen un impacto fotográfico fuerte, como las de viajes, o un *Muy Interesante*, incluso las de *corazón*, difícilmente van a desaparecer. En cambio, las revistas científicas sí están siendo sustituidas por bases de datos electrónicas que integran vídeo, gráficos, y que te descargas a través de Internet. Pero eso son artículos de 10 o 15 páginas, no es un libro de 500 páginas. ¡Lo que está teniendo un auge tremendo es la impresora, porque todo el mundo imprime los textos! Y al final, se está consumiendo más papel que comprando el libro.

#### USTEDES SON UN CASO DE EMPRESA PIONERA QUE SOBREVIVIÓ A LA CRISIS DE LAS 'PUNTOCOM', LA MAYOR PARTE DESAPARECIERON. ¿ES SIEMPRE BUENO ESTAR EN LA VANGUARDIA?

Bueno, a nosotros siempre nos ha gustado estar en primera línea, aunque lo más sensato es la segunda. El primero se

da el batacazo y el segundo aprende de la experiencia. En tecnología siempre hay que llevar cuidado. Es lo que le pasó a las *puntocom*. Fracasaron y ahora están renaciendo otras, parecidas a aquellas, pero con tecnología más moderna.

#### SIEMPRE HA SIDO MUY ACTIVO EN LA COMUNIDAD EDITORIAL, HA SIDO PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE GREMIOS Y ASOCIACIONES DE LIBREROS Y ES VICEPRESIDENTE DE LA CÁMARA DEL LIBRO DE MADRID.

Si, precisamente cuando fui presidente de CEGAL, uno de los temas que impulsé fue un acuerdo con el Ministerio de Cultura y con la Dirección General del Libro para informatizar las librerías. Estoy hablando de hace 20 o 25 años.

#### ¿QUÉ SOPORTES ELECTRÓNICOS UTILIZA EN SU DÍA A DÍA?

Sobre todo, una Palm que tengo siempre conectada. Es mi miniordenador personal, gestiono mi agenda, mis citas, mis archivos y hasta mis fotos de esquí.

#### ES DECIR, QUE ES UN BUEN ESQUIADOR...

Sí, y también de esquí acuático. Además, juego al tenis prácticamente cuatro tardes a la semana. Como decimos los que hacemos eso, es nuestro yoga. Te metes en la pista de tenis, te olvidas de todo y te desahogas con el rival.

#### DEMUESTRA UNA GRAN VERSATILIDAD EN TODO: ESQUIADOR Y TENISTA, INGENIERO Y PIONERO EN VENTAS POR LA RED. ¿ES UNA CUALIDAD ESENCIAL DEL EMPRESARIO?

Pues sí. Ser empresario significa estar siempre abierto a la formación continua. Por eso he estado tantos años en la Universidad, no sólo por diversificar mi actividad, sino también porque te obliga a estar al día en todo. Un gran empresario es el que domina la visión de conjunto. Es un Villar Mir, por decirte un nombre de EOI: ha pasado por todo, tiene una visión amplia. Un alto ejecutivo o un empresario tiene que pensar en su empresa y en su entorno. Y casi es tan importante o más el entorno que la empresa, porque si no te adaptas a él, la empresa se hunde en seguida.

#### ¿CUÁL ES EL ÚLTIMO CURSO AL QUE SE HA APUNTADO?

Uno sobre inteligencia emocional aplicada a la empresa. ■

LOS AÑOS SETENTA

(1970 -  
1979)

# La década de los pactos

*Daniel Peña Sánchez de Rivera*

La década de los setenta del pasado siglo XX es una de las más señaladas de la historia reciente de España. El acontecimiento que marcó este periodo, fue, sin duda, la muerte de Franco y la llegada de la democracia a nuestro país. La Escuela de Organización Industrial tuvo su papel en la transición a la democracia, ya que alguna de las reuniones de la Junta Democrática y de la Plataforma de organizaciones democráticas, que englobaba a la mayoría de los partidos políticos entonces en la clandestinidad, tuvieron lugar en sus locales. Los frutos consecutivos de la transición fueron las primeras elecciones democráticas (1977) y la Constitución (1978), junto con la Ley de Partidos Políticos y la libertad sindical.

El despertar de la democracia coincidió con una profunda crisis económica, provocada por el encarecimiento del precio del petróleo, que se multiplicó por 10 en doce meses, y una inflación que llegó a ser del 40%, para la que las fuerzas políticas y sindicales encontrarían una salida mediante los Pactos de la Moncloa, propiciados por Enrique Fuentes Quintana, vicepresidente del Gobierno de Adolfo Suárez. El clima de consenso y acuerdo entre todas las fuerzas políticas democráticas fue la simiente del país pujante en el que se convertiría España en las décadas siguientes, a la vez que un modelo que se intentó aplicar en otras latitudes, sin el mismo éxito.

La transición fue posible también gracias a cambios sociales subyacentes. En primer lugar, la demografía: sólo 20 años antes, casi el 70% de la población residía en municipios de menos de 20.000 habitantes, pero al entrar en los setenta la proporción había bajado al 51%. Esto se debió a la migración del campo a la ciudad, cuya consecuencia fue el crecimiento de los suburbios y un complejo fenómeno de ordenación del territorio, con las consiguientes demandas de infraestructura. En Madrid y Barcelona, más de una tercera parte de la población procedía en 1970 de la migración interna.

En paralelo, la distribución de la población activa mostraba el declive de la agricultura y el ascenso de la industria, que daba trabajo a 1,2 millones de españoles más que 20 años antes. El nivel de vida mejoró, con el consiguiente aumento de la demanda interior. El concepto de consumo se extendió a nuevas capas sociales y se abrió a los bienes duraderos: la producción de automóviles, televisores, lavadoras y otros electrodomésticos se multiplicó. Otros inventos de la década -los primeros microordenadores, el código de barras, el *walkman*, la maquinilla de afeitar desechable o los sistemas de vídeo Betamax y VHS- llegaron a España con retraso, pero llegaron. La brecha tecnológica, que aún hoy repercute sobre la economía española, tiene su origen en aquellos años en los que la prioridad era salir voluntariosamente de la crisis.

Los primeros signos de globalización se manifestaron en aquella primera crisis del petróleo desatada por los países de la OPEP entre 1973 y 1975. Este componente externo fue agravado por las incertidumbres que planteaba el fin del régimen franquista. El ciclo ascendente originado en el Plan de Estabilización de 1959 se cortó de golpe: decayó la inversión, y la balanza de pagos entró en un déficit creciente, que el turismo no lograba compensar. Como corolario, el crecimiento del PIB se desaceleró, hasta llegar a ser negativo al inicio de los ochenta. El panorama económico se completa con la inflación disparada, hasta que el pacto con los sindicatos, en 1979, permitió ponerla bajo control.

La crisis económica internacional tendría efectos perdurables, con una transferencia de renta hacia los países productores de petróleo. El final de la década coincidirá con una segunda crisis energética, signo de una vulnerabilidad que tendría nuevos episodios. En el plano político, el escándalo Watergate (1972) y el fin de la guerra de Vietnam con la caída de Saigón (1973) iniciaron la decadencia del papel de Estados Unidos en el mundo, sin que ello implicara un reforzamiento del otro protagonista de la guerra fría, la Unión Soviética, si no más bien los albores de un sistema multipolar.

En esta década comienza la integración de China en el sistema de relaciones internacionales, con su entrada en la ONU (1971) y la visita de Richard Nixon a Pekín al año siguiente. La muerte de Mao y la caída de la “banda de los cuatro” cerró el prolongado pulso ideológico entre las dictaduras china y soviética. Fue entonces, con la rehabilitación y ascenso al poder de Deng Xiaoping, “el pequeño timonel”, cuando se abrió el camino a las reformas que han transformado a China en lo que es hoy, una potencia económica global.

En América Latina, tuvo singular repercusión para España el surgimiento de regímenes militares, a partir del golpe de Pinochet (1973), que ahogó en sangre la efímera experiencia de socialismo en democracia, abriendo paso a una etapa de autoritarismo en los países vecinos, prólogo de lo que eufemísticamente se ha conocido desde entonces como “década perdida”.



**DANIEL PEÑA  
SÁNCHEZ DE  
RIVERA**

es doctor ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, diplomado en Sociología y Estadística por la Universidad Complutense de Madrid e ITP en Administración de Empresas por Harvard. Antigo alumno de la Escuela de Organización Industrial, es catedrático de Estadística y rector de la Universidad Carlos III de Madrid.



# francisco fernández dopico

VICEPRESIDENTE DEL BANCO DE ANDALUCÍA

“En los años setenta había unas expectativas increíbles. Sorprende que las empresas pudieran absorber costes financieros tan altos”

Una vida (o casi) en la banca. Ésta pudiera ser la síntesis de la trayectoria de este hombre que se jubiló el año pasado como consejero delegado del Banco Popular y sigue siendo vicepresidente –no ejecutivo, aclara con una sonrisa pícaro– del Banco de Andalucía, en cuya sede sevillana tuvo lugar la entrevista. Con la perspectiva que dan los años, pero atento a los nuevos avatares del sistema financiero mundial, Fernández Dopico analiza paso a paso, se diría que minuciosamente, la historia de la banca española tal como la vivió, desde la transición hasta bien entrado el siglo XXI. Empezó su carrera poco después de cursar un máster de la Escuela de Organización Industrial (1970/1971). Cuando se le pide una definición, ofrece dos: economista de empresa (“cuando empecé a trabajar, ninguna *pyme* tenía un director financiero”), y banquero (“por cuenta ajena”).

¿TODA SU CARRERA PROFESIONAL SE HA DESARROLLADO EN EL BANCO POPULAR?

No exactamente. Al terminar la facultad, trabajé un año y medio en Galerías Preciados, y me marché a una promotora inmobiliaria del grupo Ferrovial, que se llamaba Ibervial. Fue una experiencia muy interesante que me hizo ver una faceta práctica de mis estudios, una limitación que me convenció de la necesidad de completarlos con un primer máster de Dirección Comercial y luego otro de Administración de Empresas, de nueve meses cada uno, en la Escuela de Organización Industrial.

¿POR QUÉ DOS CONSECUTIVOS?

Creo que por necesidad intelectual, porque era joven y ambicioso. En aquella época era muy fácil encontrar un trabajo al acabar una carrera universitaria, pero estábamos peor preparados que los graduados de hoy; ya había una disociación entre la Universidad y el mundo de la empresa.

¿ESTA CRÍTICA YA SE HACÍA EN AQUELLOS AÑOS?

No se decía mucho, pero era más grave que ahora. Estudié Económicas en Madrid, en la vieja facultad de la calle San Bernardo, sin que nadie me enseñara nada sobre los problemas que tendría en la inmobiliaria. No es una queja, porque tuve el privilegio de estudiar con un claustro de profesores irrepetible. Iba a clase no sólo por aprobar la asignatura, sino por escucharlos; entre ellos recuerdo a José Luis Sampedro, que luego sería novelista de éxito; a Manuel Fraga, catedrático de Teoría del Estado en segundo curso; a Gonzalo Arnaiz, en Estadística, o al profesor Uría en Derecho Mercantil. Y tengo muy presente a Enrique Fuentes Quintana, que enseñaba Hacienda Pública en cuarto y Sistema Fiscal en quinto. De modo que en la Universidad recibí una formación excepcional, que he disfrutado durante el resto de mi vida, pero echaba en falta un conocimiento más profundo de la economía de la empresa; esto lo encontré en la Escuela. Allí conocí personas que tendrían gran influencia en mi vida personal y profesional, como Teodoro Cardoso León.



Además de los conocimientos académicos, la Escuela te daba una manera de relacionarte profesionalmente, de abrirte caminos. A fuerza de ser sincero, me sirvió para completar un currículo, pero no para sacar un fruto directo. Yo tenía una inquietud, que era trabajar en un banco; así entré al Banco Popular ganando 500.000 pesetas menos que en Ibervial. Yo no tenía antecedentes familiares en la banca. Pero el Banco Popular ha sido mi tercera empresa, y la definitiva, puesto que cerré mi carrera en 2007 como consejero delegado.

#### LA BANCA OFRECÍA UN TRABAJO SEGURO Y DE PRESTIGIO.

Sin duda ofrecía una perspectiva profesional, pero era un sector injustamente vituperado, una profesión mal vista, que muchos asimilaban al usurero. Se hacía mucho entonces una distinción entre bancario y banquero, a la que nunca le he encontrado sentido. Puedo admitir que se distinga entre banqueros por cuenta propia, que ya no hay ninguno, y banqueros por cuenta ajena; yo he sido, obviamente, de los segundos. Un banquero es alguien que compra y vende dinero, y tan banquero es Emilio Botín como el interventor de una agencia del Banco de Andalucía, que autoriza un descubier- to. Naturalmente en lo que a profesión se refiere, pues el señor Botín es un banquero que ocupa un puesto de privilegio en el ranking mundial.

#### ¿CÓMO EMPEZÓ SU CARRERA DE BANQUERO POR CUENTA AJENA?

Lo que me atraía era que antes de prestar dinero teníamos que hacer un estudio previo, profundizar hasta tomar una decisión. Mi primera labor fue en el departamento de Análisis de Inversiones, y lo que hacía era aprobar o denegar las operaciones que nos mandaban las sucursales. Pero no era una labor de despacho: he visitado muchas empresas para conocerlas, para aprender de los que sabían más que yo.

#### SUELE HACERSE OTRA DISTINCIÓN: POR UN LADO LA ECONOMÍA FINANCIERA Y, POR OTRO, LA ECONOMÍA REAL...

No creo que sea acertada, y menos para la banca que se hace en el Popular. Es verdad que muchas nociones arraigadas han sido desvirtuadas por ciertas prácticas. Ahora mismo, en el momento en que hablamos, es imposible saber quién está comprando acciones del banco, y puede que un

señor las esté comprando a crédito para venderlas el mismo día en el mercado de futuros, lo que se conoce como un derivado...

#### ¡PERO SI ÉSA ES CLARAMENTE UNA MANIFESTACIÓN DE ECONOMÍA FINANCIERA...!

Que en mis tiempos no existía. Cuando entré en la banca, lo único que había eran cuentas corrientes, cuentas de ahorro e imposiciones a plazo fijo. Yo diría que las necesidades de los empresarios del país estaban más que cubiertas. No había productos financieros como los que se han desarrollado después. Ni siquiera había créditos hipotecarios a más de 8 o 10 años, como los hay ahora.

#### ¿CÓMO VIVIÓ LA ÉPOCA DE ORO DE LOS SIETE GRANDES BANCOS, CON TANTA REPERCUSIÓN EN LA PRENSA?

En realidad, mis responsabilidades estaban por debajo de aquellas reuniones, en las que supuestamente se ponían de acuerdo para no competir. No sé de qué hablaban los presidentes, pero me consta que en la calle había una competencia feroz entre los bancos: teníamos que comprar dinero, que unos pagaban más caro que otros, y teníamos que vender dinero, que unos lo cobraban más barato que otros.

#### HASTA QUE ROMPIÓ LA BARAJA LA BANCA EXTRANJERA...

Aquel fue un primer cambio, que tuvo poca trascendencia operativa. Al principio, los bancos extranjeros no eran una competencia real, porque se limitaban a trabajar con sus multinacionales, y no hacían caso al empresario español, entre otras cosas porque lo normal era que estuviera muy endeudado y era práctica corriente que tuviera doble o triple contabilidad; por ahí, la banca extranjera no pasaba.

#### ¿Y LA BANCA ESPAÑOLA, SÍ PASABA?

Eran nuestros clientes y teníamos que entender la situación por la que atravesaban [...]. Entonces desembarcaron los bancos extranjeros, fueron sacando poco a poco productos nuevos, que la banca española supo replicar, a veces adelantándose. Me consta que la banca extranjera nunca llegó a ser la amenaza que muchos presagiaban.

1. Francisco Fernández Dopico en la firma del convenio SGR de Valladolid 1974-1975.

2. En la presentación de Resultados 2006 del Grupo Banco Popular.

3. Con Pau Gasol, Memphis, 2006.



#### ¿CUÁL ERA LA VENTAJA DE LOS BANCOS ESPAÑOLES?

Estar pegados al cliente. Naturalmente, el caso que mejor conozco es el del Popular. Al ganadero le llevábamos personalmente los pagos de la industria láctea, al pensionista le pagábamos la pensión en la sucursal de su pueblo, y así llegamos a ser imbatibles por la capilaridad de nuestra red comercial, algo que no podían emular los que acababan de desembarcar. Eso sí, tuvimos que reaccionar en las grandes ciudades, y gracias a ello la banca española evolucionó, paralelamente a la cultura financiera del empresariado.

#### ¿CUÁL ERA EL ENTORNO PARA LAS EMPRESAS EN LOS AÑOS 70?

Difícil, sin duda, pero había unas expectativas que hoy pueden parecer increíbles. Cuando lo cuentas, sorprende que las empresas pudieran absorber costes financieros tan altos. Sí, se les cobraba el 15% por un crédito, pero el banco pagaba el 12% o el 13% por el pasivo. Recuerdo que Rafael Termes, entonces consejero delegado del Popular, nos exponía estudios del Banco de España según los cuales la proporción del coste financiero sobre el total de gastos podían asumirlo las empresas, incluso con aquellos tipos de interés.

#### ¿CÓMO VIVIÓ LA LIBERALIZACIÓN DE LA BANCA?

Me voy a permitir hacer justicia a lo que para mí fue un cambio radical en la banca española, el momento en el que el Santander decidió liberalizar la remuneración de las cuentas corrientes. Antes hablábamos de los siete grandes; pues bien, el Santander era el sexto y el Popular, el séptimo. Luego hubo un reordenamiento general, que probablemente no ha terminado aún.

#### INICIALMENTE, LA LIBERALIZACIÓN PROVOCÓ UNA MULTIPLICACIÓN DE FICHAS BANCARIAS...

Y una multiplicación de las quiebras, que luego condujo a la concentración. Pero sí, ahí estuvo el despegue. Luego vino la modernización: la banca española entendió que tenía que invertir en tecnología y en formación, y los frutos los vemos ahora.

#### ¿POR QUÉ EL POPULAR HA SIDO REACIO A LAS FUSIONES?

El asunto de la dimensión nos ocupaba, pero no nos preocupaba; nunca dejamos de estudiar ninguna oportunidad. No es

exacto decir que fuéramos reacios; es una cuestión de filosofía de trabajo. En realidad, nuestra filosofía es bastante elemental, y siempre la misma: estar cerca del cliente. Por ejemplo, hemos llegado a financiar el 60% del algodón que se produce en Andalucía; ¿cómo?, pues poniendo sucursales en los pueblos algodoneros. Lo mismo hemos hecho con la fresa o con el olivar.

#### POR CIERTO, ES EL ÚNICO BANCO QUE HA MANTENIDO FILIALES CON PERSONALIDAD Y MARCAS DIFERENCIADAS. ¿POR QUÉ?

Creo que ha sido una visión estratégica. Lo que han hecho otros, normalmente, ha sido comprar bancos y eliminar las marcas. Mucho antes del Estado de las autonomías, el Popular decidió mantener las marcas de sus filiales, y la mejor prueba del acierto es que allí donde cualquiera de ellas compite con el Banco Popular, ambas ganan más compitiendo que si se hubieran fusionado bajo un nombre común. Es una filosofía de grupo.

#### CON LA EXCEPCIÓN DE PORTUGAL, EL POPULAR NO HA TRATADO DE CRECER FUERA DE ESPAÑA.

Lo que no quiere decir que no esté abierto a crecer. Lo que pasa es que hay tres condiciones *sine qua non* definidas hace años: que se pueda obtener el mismo retorno de la inversión que en España, que exista estabilidad jurídica y que no se deterioren las ratios del banco. Porque, pese a su tamaño, el Popular goza de una calificación que normalmente reciben bancos más grandes.

#### LA BANCA ESPAÑOLA GOZA DE BUENA SALUD.

Estoy de acuerdo. El Santander y el BBVA están entre los primeros del mundo, ganan puestos en el *ranking* y esto es un orgullo para todos. ¡Ay, si hace uno o dos años nos hubieran dicho que el Citi, el Deutsche Bank o el BNP iban a tener los problemas que están teniendo! [...]. En cambio, se está viendo que la banca española goza de buena salud, y esto le permite lanzar operaciones de crecimiento fuera de España.

#### ¿HAN SEGUIDO SUS HIJOS LA CARRERA BANCARIA?

Ninguno de los tres. Tal vez porque, después de la experiencia itinerante que ha tenido su padre, todos han buscado profesiones que les permitan una mayor estabilidad. ■



# teófilo j. del pozo rodríguez

SECRETARIO GENERAL DE SECOT

“En España tenemos que erradicar desde la escuela la aversión al riesgo, el miedo a equivocarse”

Ya retirado como directivo, se indigna ante la práctica de las empresas que prejubilán gente valiosa sólo porque ha cruzado la cincuentena. Luego, cuando tienen problemas, dice, esas mismas empresas descubren que en sus filas falta la experiencia que necesitan, y contratan a consultores que tienen la edad de la gente de la que han prescindido. Teófilo J. del Pozo, doctor ingeniero industrial, es de aquellos que puede decirse de profesión emprendedor: durante más de cuatro decenios de vida profesional ha implantado cinco empresas, nacionales o extranjeras, privadas o semi-públicas. Una anécdota marca su trayectoria: pasó por las aulas de EOI en 1973-1974, 12 años después de acabar su carrera universitaria y cuando ya era desde hacía 10 años consejero delegado de su primera empresa. En 2008 sigue en la brecha como secretario general de SECOT, asociación sin fines de lucro que agrupa a un millar de *seniors*, profesionales que como él conservan vivo el entusiasmo y ponen sus capacidades al servicio de la sociedad. Entre otras tareas, presta asistencia a quienes acuden en busca de consejo para crear una empresa. Es, además, presidente del Consejo Asesor de Antiguos Alumnos-Club EOI, y árbitro de la corte de arbitraje del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid. El Consejo Superior de Colegios de Ingenieros Industriales le honró en 2005 con el Premio Nacional de Ingeniería Industrial por su brillante carrera profesional.

**LLEVA FAMA DE CREADOR DE EMPRESAS, ¿CUÁNTAS HAN SIDO?**  
Cinco desde 1962. La primera, al poco de acabar la carrera, fue Ataió Ingenieros, junto con otro ingeniero, Justo Montero; al principio, trabajábamos en su casa, con una mesa y dos sillas. Introdujimos en España a Hewlett-Packard; la verdad es que de entrada yo no sabía muy bien a qué se dedicaba, sólo que era una compañía americana importante. Ataió marcó una época: llegamos a representar hasta 90 empresas tecnológicas mundiales

**¿PASÓ DE LA UNIVERSIDAD A DIRIGIR SU PROPIA EMPRESA?**  
Simultaneé ser profesor de electrónica con la creación de Ataió. Bueno, sólo tenía un 5%. En aquel tiempo, las salidas laborales eran brillantísimas para un ingeniero industrial, entre otras cosas porque éramos pocos, había *númerus clausus*: en mi promoción fuimos 131, en Barcelona se graduaron unos 100 y en Bilbao unos 80. Muy pocos para las necesidades del famoso Plan de Desarrollo. No teníamos que buscar trabajo: venían a ficharnos al empezar el sexto año de la carrera.

**¿POR QUÉ ESTUDIÓ INGENIERÍA INDUSTRIAL?**  
Porque tenía afición a diseñar coches, ¿y eso dónde se aprende? En la Escuela de Ingenieros Industriales. Pero al llegar a tercero, me pasé a la Electrónica, una de las cuatro especialidades de la carrera. Un ingeniero industrial normalmente dirigía empresas

---

con un componente de fabricación, hacía planes de producción en serie, aplicaba los principios del taylorismo, que han pasado a la historia. Era una ingeniería de amplio espectro.

... **TAN AMPLIO QUE DESPERTÓ SU VOCACIÓN DE EMPRENDEDOR.** Ya debía tenerla, porque rechacé tres ofertas para irme a trabajar fuera de Madrid, y en cambio acepté la propuesta de HP. Hacía de todo, menos finanzas y administración. Lo mío era la ingeniería: definir soluciones para los clientes, instalarlas, desarrollar el mantenimiento, hasta que se me propuso intercambiar roles. Entonces, como consejero delegado, vi que era imprescindible adquirir conocimientos que no tenía. Así que me matriculé en EOI por consejo de su director, mi amigo y colega Juan Ramón Figuera, para estudiar Dirección General de Empresas.

#### DE CONSEJERO DELEGADO A ESTUDIANTE...

...Y con mucho esfuerzo. Tenía clases diarias de seis de la tarde a diez de la noche, y al llegar a casa aún tenía que dormir a los niños y estudiar cómo se dirigía una empresa; al día siguiente, a las ocho de la mañana, estaba en el despacho dirigiendo mi empresa.

#### ¿QUÉ RECUERDA DE AQUEL CURSO, DESPUÉS DE TANTOS AÑOS?

Para empezar, yo buscaba una enseñanza práctica, y la tuve. La mayoría de los profesores no eran académicos de Universidad, sino ejecutivos de empresas importantes. En segundo lugar, recuerdo lo interesantes que eran los casos prácticos... Seguíamos el programa de la Wharton School of Economics. Para controlar los casos usábamos un ordenador que estaba en París [...]. Cada tarde debatíamos y tomábamos decisiones, y los datos se transmitían para ser procesados por la noche en París, y al día siguiente teníamos los listados con la posición de nuestras empresas ficticias. Recuerdo que fuimos tan imaginativos que se nos ocurrió preparar una fusión de empresas, y como el programa no tenía prevista esa posibilidad, provocamos la "caída" del ordenador [risas].

#### PARA ENTONCES YA TENÍA 12 AÑOS DE EXPERIENCIA. ¿APRENDIÓ ALGO QUE NO SUPIERA?

Cuatro cuestiones de base, sin las cuales mi carrera no hubiera sido la misma. La primera, a estructurar los conocimientos; la

segunda, a poner en práctica un sistema integrado de dirección. En este punto tengo que decir que en Ataió había gente muy creativa, y que muchas empresas rondaban a nuestros ingenieros para llevárselos, pero nos faltaba aquello que aprendí en la Escuela. Por ejemplo, poner en práctica un control presupuestario serio, algo que no teníamos. La tercera aportación fue la necesidad de trabajar en equipo, no sólo internamente, sino con la colaboración externa creando diferenciadores sostenibles.

#### ¿Y LA CUARTA?

La necesidad del aprendizaje continuo: que no puedes ir de autodidacta por la vida, aprendiendo a borbotones, sino que de vez en cuando necesitas reciclarte y someterte a una disciplina de aprendizaje. Como consecuencia, poco después tomé la decisión de dejar Ataió.

#### ¿POR QUÉ EN ESE MOMENTO?

Como corolario de mi paso por la Escuela de Organización Industrial, sentí la necesidad de hacer algo nuevo. He dicho muchas veces que uno de mis errores fue pasar 14 años en mi primera empresa. A los jóvenes les recomiendo que no teman cambiar de empresa si se les ofrece la oportunidad de hacer algo nuevo.

#### ...HABLEMOS DE SECOINSA, AQUEL EMBRIÓN DE EMPRESA NACIONAL DE ORDENADORES.

Creo que fue Jesús Rodríguez Cortezo el primero que me invitó a participar en la gestión de Secoinsa, en la que el INI iba a tener mayoría, Telefónica el 25% y Fujitsu el 24%. Empezamos con 14 personas en marzo de 1976 y durante cuatro años fui el número 2 de la empresa. Nuestro proyecto más importante fue el desarrollo del primer conmutador para transmisión de datos X25 del mundo, el Tesys, que vendimos a Telefónica y exportamos a varios países; fue un gran éxito, pero al final Telefónica se lo quedó y acabó abandonándolo. Reflexionando sobre aquella historia, he llegado a la conclusión de que teníamos un serio problema: en España no había conciencia de lo que suponía desarrollar *software*. Ya podías desgañarte ante un consejo de administración, tratando de conseguir recursos para algo en lo que no veían resultados a corto plazo. Además, en el consejo se sentaban tres socios con intereses divergentes. En ese contexto, tuve una oferta para abrir la filial de Data General en España y la





1. y 3. Teófilo J. del Pozo junto a los ponentes del evento celebrado en el Santiago Bernabéu, Valores del Deporte aplicados al Management.

2. Junto a Luis Alberto Petit, presidiendo el Consejo Asesor de Antiguos Alumnos.



acepté. Al tiempo, los políticos forzaron que Secoinsa quedara en manos de Fujitsu, a la que le faltó tiempo para liquidarla.

**¿ESTO ERA EN... 1980?**

Sí, y Data General era uno de los tres grandes fabricantes de miniordenadores, después de Digital y HP; lo curioso es que yo había representado a estos competidores en mi etapa de Ataió.

**O SEA, QUE PASÓ DE UNA EMPRESA NACIONAL A DIRIGIR LA FILIAL DE UNA MULTINACIONAL, ¿QUÉ DIFERENCIAS ENCONTRÓ?**

Yo distingo entre multinacionales y transnacionales. Las primeras toman las decisiones de manera centralizada y las aplican tal cual en todas partes, las segundas dejan que ejecutivos con idiosincrasia local dirijan sus equipos en cada país. La primera diferencia fue que tuve que acoplarme a estrategias, metodología y formas de trabajar que encorsetaban mis planes de negocio. Yo era el número 1, pero con autoridad limitada. La ventaja es que no tienes que preocuparte por las finanzas, te las dan hechas. Pasé el último año en París en la Dirección Europea; otra gran experiencia, la de expatriado.

**PERO PASÓ A OTRA MULTINACIONAL.**

Nueve años después, en 1989, se me presentó la ocasión de dirigir el lanzamiento en España de la filial de BT, British Telecom, cinco años después de la liberalización en el Reino Unido y todavía muy lejos de que ésta llegara a España. Es la experiencia profesional de la que me siento más orgulloso.

**¿POR QUÉ?**

Quienes no han vivido aquellos años, y no hace tantos, no pueden imaginar cómo eran las telecomunicaciones bajo el control de un monopolista. Suelo decir que me tocó correr una maratón sobre una pista en la que sembraban piedras, sin árbitro ante quien recurrir, y con una meta que movían continuamente. El Gobierno pretendía liberalizar en España cinco años más tarde que lo decidido para la Comunidad Europea. Como nosotros no podíamos vender servicios, empezamos por vender tecnología a Telefónica: fuimos su proveedor, pero no nos dejaban ser su competidor. Hubo muchos episodios curiosos, hasta que, por fin, en 1996, se creó la CMT y ya teníamos regulador, y dos años después pudimos tener una licencia de operador. Al presentar

el proyecto, les dije que había atravesado un embarazo de nueve años, de 1989 a 1998, para poder hacerlo.

**¿CUÁL FUE SU PRINCIPAL LOGRO DEL PERIODO?**

Varios, modestia aparte. Participar en la creación de Airtel para ganar una licencia de telefonía móvil, que luego sería adquirida por Vodafone; montar y poner en servicio la primera red pública del mundo basada en protocolo IP –tecnología que aún estaba en pruebas- e implantar 11.000 kilómetros de fibra óptica a lo largo de la infraestructura de Renfe. Pero el más importante, creo yo, es haber contribuido a que avanzara la liberalización. En esos años se dieron pasos hacia la competencia efectiva, aunque en mi opinión aún no es completa.

**Y ÉSE FUE SU ÚLTIMO PUESTO DIRECTIVO.**

Eso es. Pero déjeme añadir que la filial española de BT tiene hoy el 25% del mercado, factura 600 millones de euros y es una de las 200 empresas más grandes de España. Ya jubilado fui director de la Escuela Politécnica de la Universidad Antonio Nebrija.

**LA AUTORIDAD LIMITADA, ¿EN QUÉ AFECTA AL LIDERAZGO?**

Parto de una premisa: las empresas son personas. Lo más importante no es el capital ni la maquinaria ni las redes comerciales, sino las personas. Y en mi opinión a las personas no hay que mandarlas, hay que liderarlas.

**¿SE FOMENTA EN ESPAÑA AL EMPRENDEDOR?**

Sinceramente, no, porque ese espíritu emprendedor se va desarrollando desde la cuna. Por otra parte, no tenemos cultura de asociacionismo, dejamos un espacio vacío entre el Gobierno y los ciudadanos, y luego está la cuestión de la enseñanza, el aprendizaje continuo. En España tenemos que erradicar desde la escuela la aversión al riesgo, el miedo a equivocarse.

**¿CUÁL ES EL PUNTO CLAVE PARA CAMBIAR LAS COSAS?**

No hay uno solo. El primero es que la necesidad de aprender tiene que salir del individuo, y también me parece que no deberíamos pensar sólo en los conocimientos tecnológicos de una actividad determinada; en los programas universitarios que conozco, los de las carreras de ingeniería, echo en falta los estudios humanísticos. ■

# rafael miranda robredo

CONSEJERO DELEGADO DE ENDESA

“La dinámica comercial ha cambiado. Hemos pasado del concepto de abonado al de cliente”

La energía está en el centro de las crisis contemporáneas. Quien es consejero delegado de Endesa desde 1987, ha estado a las duras y a las maduras, en el epicentro de los movimientos sísmicos del sector eléctrico durante dos décadas. Actualmente, Rafael Miranda (Burgos, 1949) preside la patronal europea del sector, lo que añade una perspectiva global a esta frase de la entrevista: “La energía va a ser cara, y más nos vale que lo internalicemos”. Antes de llegar a este colofón de actualidad, el entrevistado habrá pasado revista a su carrera profesional, que se inició en 1973, tras graduarse como ingeniero industrial. Entró de inmediato a trabajar pero, dice, “en seguida me di cuenta de la necesidad de reforzar mi formación, y busqué una opción que fuera compatible con el trabajo. La encontré en la Escuela de Organización Industrial, que empezaba a revitalizarse y ofrecía una formación bastante integral, una especie de máster de un año de duración, al que yo acudía por las tardes con la anuencia de mi empresa”.

#### ¿CÓMO ERA EL AMBIENTE EN LA ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL EN 1973?

Muy diferente al del ICAI. En el profesorado había gente joven, muchos con experiencia en Estados Unidos, personas con una robusta formación empresarial. Pese a venir de la ingeniería, tuve mi primer acercamiento a la informática con aquellos ordenadores que tenía la Escuela y se programaban en Fortran.

Tengo presente que algunos de los apuntes me sirvieron para desarrollar ideas en mi trabajo durante los años siguientes.

#### EN TUDOR TUVO SU PRIMER EMPLEO.

Sí, y a los pocos meses me dieron la oportunidad de participar en el proyecto de empresa conjunta que se preparaba con Lucas, importante empresa británica de componentes para el automóvil. Lo que se pretendía era montar en España una alternativa a Femsas, que dominaba ese mercado, porque Tudor se concentraba en las baterías. Me pusieron al frente del equipo y contraté algunos condiscípulos del máster y del ICAI. Elaboramos un plan de viabilidad que sirvió de base para la constitución de la empresa, cuyo presidente había de ser Gregorio López Bravo, ex ministro de Franco. Pero entonces estalló la crisis del petróleo de 1975, y el proyecto se fue al traste: los accionistas de Tudor se echaron atrás. Mi papel cambió, y pasé a dirigir una pequeña filial, donde tuve mis primeras experiencias en el área comercial.

#### AÑOS DIFÍCILES AQUELLOS...

Con mucha conflictividad. Tiempo después, me hice cargo de la construcción de una nueva fábrica de acumuladores en Manzanares el Real, que fue la más moderna de Europa, que inauguró el Rey y dirigí hasta 1983, año en que pasé a ser subdirector general técnico en Madrid.



Ahí fue cuando empecé a notar que algo no iba bien entre Banesto y el socio británico, Chloride. Oportunamente apareció en escena Pedro Ballvé, el fundador de Campofrío y uno de los grandes empresarios que ha tenido este país; me propuso dirigir la división industrial de su empresa, que estaba llamada a una expansión rápida. Guardo una carta de mi padre, hombre bastante conservador, en la que me reprochaba la ocurrencia de abandonar una empresa, nada menos que de Banesto, para fichar por una fábrica de chorizos...

#### PERO USTED SIGUIÓ ADELANTE...

Campofrío era una empresa muy distinta a Tudor. Para empezar, en el sector de alimentación las decisiones se toman muy rápidamente, porque hay que adaptarse a los cambios del mercado, mientras que en una industria intensiva en capital todo lleva más tiempo. Además, Campofrío tenía otro tipo de clientes, y esto me permitió asomarme a un mundo que ignoraba, las promociones y los cambios continuos de precios. Lo que me sorprendió fue la tecnología que había en Campofrío, que no tenía nada que ver con las ideas que la gente tenía de lo que mi padre llamaba fabricar chorizos. Durante tres años, me dediqué al desarrollo e implantación de métodos y procedimientos, y trabajé muy a gusto con Pedro Ballvé, hasta 1987.

#### ¿QUÉ PASÓ?

Se cruzó en mi camino un *head-hunter*, Javier Vega de Seoane, a quien el INI había encomendado la búsqueda de un director general para Endesa. Yo venía de la empresa privada y me asustaba la componente política... pero Claudio Aranzadi me causó una impresión francamente buena y me tranquilizó: "Déjate de historias, lo que buscamos es gente joven y valiosa que dinamice las empresas públicas".

#### CONVINCENTE, POR LO QUE SE VE.

Tengo que reconocer que Endesa no era una típica empresa pública. Se ha discutido si tenía privilegios o no, pero nunca se metió en charcos o no la dejaron meterse; esto le permitía ser una empresa muy saneada y con unos sistemas de control excelentes. Sintonicé bien con Feliciano Fuster, que era presidente ejecutivo desde 1982, y en julio de 1987 me incorporé como director general único. Esto de único tiene su relevancia,

porque había una bicefalia con la que se quería acabar. Era una empresa productora de energía, muy basada en el carbón, que empezaba a absorber las distribuidoras controladas por el INI.

#### HAN PASADO 21 AÑOS...

Los 10 primeros con Feliciano, hasta que en 1997 el primer gobierno de Aznar nombró presidente a Rodolfo Martín Villa, y a alguien se le ocurrió que era oportuno nombrar un consejero delegado; buscaron dentro y allí estaba yo. Desde entonces, hasta octubre del año pasado, he sido consejero delegado. Hago un matiz importante: con la toma de control por los nuevos accionistas, se me ofreció permanecer y acepté: soy, formalmente, consejero en representación de Enel, porque según el pacto Acciona ocupa la presidencia y Enel nombra al consejero delegado, pero pedí que Acciona confirmara su consentimiento.

#### DIGAMOS QUE LOS PRESIDENTES PASAN Y EL CONSEJERO DELEGADO QUEDA. NO ES CORRIENTE.

Siempre he tenido mucha suerte en el entendimiento con los presidentes, y no hablo sólo de Endesa [...]. Mantuve una relación de entendimiento con Feliciano, el hacedor de esta empresa. Luego, con Rodolfo y Manolo [Pizarro] he tenido la ventaja de ser un conocedor del sector y de contar con un equipo muy cohesionado. Entre los tres, como es lógico, ha habido diferencias de estilo y formas de hacer. Con el actual presidente, el cambio no ha sido radical, entre otras cosas porque ha tenido el acierto de mantener la continuidad del equipo directivo.

#### SE IMPONE PREGUNTAR POR EL GOBIERNO CORPORATIVO. ¿SE SIENTE CONDICIONADO POR EL ENTORNO BURSÁTIL Y FINANCIERO, O POR LA REGULACIÓN?

Esto de la economía de mercado tiene ventajas e inconvenientes. Puede que algunos vean como un inconveniente el estar sometidos a un examen permanente, pero yo lo veo como una ventaja, porque hay que ser capaz de convencer a los inversores para que no pierdan la visión de largo plazo, que es esencial en una compañía como ésta. Después de todos los avatares he llegado a la conclusión de que entender al mercado es muy importante, pero sabiendo encontrar el punto de equilibrio





1. Rafael Miranda en una intervención como consejero delegado de ENDESA.

2. En 2007, en el encuentro anual de Antiguos Alumnos Club EOI.

3. Rafael Miranda recibiendo la distinción de socio de honor de Antiguos Alumnos Club EOI de manos del presidente, Ángel San Segundo; el vicepresidente, Mariano Gómez, y el secretario general, Emilio Cabanes.



#### ¿ENDESA HA GANADO EN TRANSPARENCIA?

Quizá como consecuencia de algunos incidentes, como el caso Enron, las compañías eléctricas tenemos que ser absolutamente transparentes. Pero también tenemos que ser didácticas en la exposición de las características de nuestro negocio. Sí, creo que hemos ganado en transparencia, y que ésta introduce orden y disciplina. Al final, descubres que las reglas del mercado son las únicas que hacen que las cosas vayan por donde tienen que ir..., contra el mercado hay poco que hacer.

#### ¿CÓMO AFECTAN LAS REGULACIONES DEL SECTOR ELÉCTRICO?

No sólo han mejorado las compañías, sino también se han beneficiado los consumidores. Cuando en España se dice que tenemos un mercado imperfecto, de acuerdo, pero también es verdad que nos obliga a un uso eficiente de los recursos. Desde 1997, cuando entró en vigor el marco del mercado eléctrico, hemos tenido que ponernos las pilas: Endesa tenía, sólo en España, 25.000 empleados, mientras que hoy, con una compañía más grande, somos 12.000. En segundo lugar, ha cambiado la dinámica comercial: hemos pasado del concepto de abonado al de cliente.

#### PERO LOS CLIENTES CRITICAN EL PRECIO DE LA ELECTRICIDAD...

Es un hecho que el precio medio de la electricidad en España es hoy prácticamente el mismo que en 1997, habiendo subido como ha subido el IPC. En estos años, ¿qué ha pasado en Europa? Casi lo mismo. La única complejidad –y no sólo en España– es el caso de los grandes consumidores. Durante décadas han estado protegidos, con precios regulados, a veces subvencionados por los demás consumidores; pero cuando la legislación hace que salgan al mercado, descubren la realidad. Cuando los costes iban a la baja, todos estaban a gusto, con el cambio de régimen han aparecido las tensiones.

#### EL MEDIO AMBIENTE TAMBIÉN INFLUYE.

Si a lo anterior añadimos el impacto de las políticas medioambientales –con las que nosotros comulgamos– los costes se encarecen, colocando a esos grandes consumidores en una situación complicada: son industrias que tienen que competir con fabricantes del Tercer Mundo. Esto, me parece, es lo que ha creado una percepción de que la introduc-

ción de mecanismos de mercado no ha sido tan buena, pero la verdad es que ha tenido efectos muy saludables.

#### ENDESA SE HA CONVERTIDO EN UNA DE LAS PRIMERAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS.

El proceso se remonta a los años ochenta, cuando el primer Gobierno socialista orientó a las empresas a participar de las oportunidades de desarrollo de América Latina. Endesa se metió en esa dinámica, pero en 1997 nos dimos cuenta de que necesitábamos perfeccionar nuestra posición en la región, y entonces lanzamos la toma de control de Enersis, una operación traumática que se cerró bien. Hoy tenemos una posición envidiable en América Latina: somos la primera eléctrica privada con un 10% de la potencia instalada en la región. Hemos pasado momentos difíciles, como la devaluación argentina, pero actuamos con un criterio muy distinto al de los americanos, que cuando vienen mal dadas se largan; las empresas españolas estamos para quedarnos.

#### ENTONCES, ¿PUEDEN SEGUIR CRECIENDO EN AMÉRICA LATINA?

Sin duda, es un área de crecimiento. Pero tengo que señalar que, tras el fracaso del intento de fusión con Iberdrola, decidimos crecer en Europa. En poco tiempo nos hicimos con la tercera eléctrica italiana y la segunda francesa.

#### ¿CUÁNTO REPRESENTA EUROPA EN EL CONJUNTO?

Representaba, porque una parte de esos activos se han vendido a E.ON en virtud de los acuerdos firmados por los nuevos accionistas. Hasta ese momento, era el 15%. Con la venta hicimos una plusvalía de 4.500 millones de euros.

#### SE DICE QUE LA ENERGÍA ES LA MADRE DE TODAS LAS CRISIS.

Es evidente que la situación energética es muy diferente al *statu quo* anterior, y que tenemos que hacer un esfuerzo. Las empresas, pero también los reguladores, por adaptarnos. El primer factor a considerar es el medio ambiente, pero al mismo tiempo no se puede olvidar que el mundo ha de seguir creciendo, y para ello necesita energía. Esto hace temer por tensiones que podrían afectar a nuestro sector. Resumiendo: los tiempos de la energía barata han pasado, la energía va a ser cara y más nos vale que lo internalicemos. ■



# josé ignacio rivero pradera

PRESIDENTE DE TATUM Y VICEPRESIDENTE DEL REAL MADRID, CF

“El secreto de las empresas de éxito está en que las personas que trabajan en ellas no se quieran ir, y las que están fuera quieran entrar”

No pintaba bien el futuro de aquel adolescente que llegó a la escuela a los 13 años. Pero estudió gracias a becas, superó las pruebas de la vida, tanteó el teatro y se licenció en Ingeniería Industrial cuando se sintió maduro. José Ignacio Rivero (Madrid, 1948) se diplomó después en Marketing (1976) y Control de Gestión (1977) en la Escuela de Organización Industrial. Sabe mucho, porque lo ha vivido y pensado más que otros, sobre la transición y la consolidación de la banca, ya que trabajó durante décadas en los principales bancos españoles hasta que, en los años noventa, creó su propia empresa, Tatum Consulting. Sin embargo, la faceta más notoria de su trayectoria es el cargo que ocupa actualmente, la vicepresidencia económica del Real Madrid, donde aplica sus conocimientos y experiencia a la gestión de una empresa deportiva de gran complejidad.

#### ¿QUÉ RECUERDOS CONSERVA DE SU PASO POR LA ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL?

Para mí fue una vivencia fundamental. Estudié un curso de Organización y Control y una asignatura de Marketing. Allí entendí el concepto de cliente, al que yo no me había enfrentado nunca y que desde entonces no he abandonado. Creo que el secreto de la profesión está en la gestión de personas; que evolucionen contigo y que te superen,

no sólo en el sentido económico. Y el entorno son tus clientes, relacionados con un concepto tan menospreciado en la sociedad española como es la venta.

#### ¿SE PUEDE DECIR, ENTONCES, QUE ENCONTRÓ ALLÍ LO QUE BUSCABA?

Al principio iba a dedicarme a la Química, pero por el camino encontré una especialidad fascinante, la Organización Industrial. Había en la Escuela grandes profesores como Juan Ramón Figuera, Daniel Peña y otros, que también estaban en Industriales. Yo, por las circunstancias de mi vida, era mayor que mis compañeros, y fue definitivo el sentarme con profesionales que estaban viviendo la experiencia de la organización, que a mí tanto me gustaba.

#### ¿CÓMO VIVIÓ AQUELLOS AÑOS SETENTA?

Es muy difícil explicar a las nuevas generaciones cómo era este país hace no mucho tiempo. Era una sociedad con limitaciones, con una fuerza contenida que se liberó en cuanto acabó la dictadura; había ganas de luchar, ganas de salir adelante, de demostrar que no éramos distintos al resto de Europa. Vamos, que se destapó la botella. Con toda esa fuerza, pudimos evolucionar a un ritmo que sorprendió a todo el mundo.

#### ¿CÓMO SE SENTÍA USTED EN ESE CONTEXTO?

Era una esponja, tenía una ansiedad enorme por conocer. Había una gran diferencia entre los que venían pensando en su currículo y los que buscábamos conocimiento. En la Escuela de Organización Industrial tuve respuesta a ese ansia de aprender la inteligencia de los conceptos, y se lo debo a los profesionales que había en aquel momento en la Escuela. Angel Pérez Carballo, por ejemplo, con el que sigo manteniendo relación. Y a muchos otros que conocían las técnicas y las contaban bien.

#### ¿CÓMO ENTRÓ EN LA BANCA?

En aquel momento había un tipo de actividad, que curiosamente yo no he practicado, que era la banca industrial. El Banco de Vizcaya financiaba proyectos industriales y a mí, desde el punto de vista de la organización, me interesaba ayudar a desarrollar un proyecto y buscar las herramientas financieras para hacerlo consistente, se trataba de la construcción de una presa o de una empresa. Corría el año 1977 y el banco pasaba por una situación crítica, por el peso de su cartera industrial como la siderurgia y las navieras, la industria pesada con la que estaba vinculado desde sus orígenes. Pero yo entré en un principio al Vizcaya como auxiliar administrativo. El Vizcaya fue el primer banco que empezó a contratar universitarios de forma masiva. Ángel Galíndez, que lo presidía en aquel momento –aunque el gran artífice fue Pedro de Toledo–, puso la simiente. Hasta entonces, salvo los que tenían apellido ilustre, en la banca había que empezar como botones, luego la gente iba ascendiendo y se pasaba toda la vida en la misma entidad, cuarenta o cincuenta años. Ángel Galíndez entendió que la banca necesitaba rejuvenecerse, que había que inyectar talento.

#### ¿CÓMO ERA LA BANCA ESPAÑOLA?

Ahora los bancos de este país son respetados en todo el mundo, porque han sido muy buenos en banca comercial, y no tanto en la banca de inversiones o de negocios, más propia de los anglosajones. Se ha hecho en España la mejor banca comercial del mundo. Era muy fácil: sólo había que mirar a tu alrededor. Mi equipo fue el primero que vendió un crédito por televisión, pero cuando lo planteamos en el consejo de administración nos dijeron que un crédito se “concede”, no se “vende”. Nosotros pensábamos lo contrario; hasta la termino-

logía era anticuada: el sujeto era “beneficiario” de un crédito, cuando en realidad un crédito consiste en vender dinero, y el cliente paga por ese dinero.

#### ¿CÓMO HA CAMBIADO LA MENTALIDAD?

Coincidió con un cambio generacional, y fue una experiencia única, porque había que aplicar un método en sustitución de la intuición, el “crédito facial”. Lo que pretendíamos era que la experiencia fuera repetible, que no dependiera de las personas. Ahí está la grandeza de la organización y del método, en igualar el punto de partida; si se tiene un buen procedimiento, lo pueden aplicar tanto las personas valiosas como las que no lo son tanto. Claro está que las primeras le sacarán más jugo, e incluso añadirán valor, pero las personas normales también pueden hacerlo, a través del aprendizaje y del entrenamiento. Si se establece bien el procedimiento, el éxito se hace recurrente, y se puede desterrar el fracaso, que no es otra cosa que una suma de errores corregibles.

#### ¿Y CÓMO TOMABA FORMA DE CARA AL CLIENTE?

Se empezó usando todo tipo de herramientas: *marketing* directo y telefónico, *task force* –masas de vendedores– y también se introdujeron conceptos que hoy son corrientes, como atención al cliente, segmentación de mercado, etcétera. Lo que a veces se olvida es de dónde veníamos. La banca era como el país: no estaba liberalizada, no había tipos de interés libres, no se podían abrir oficinas sin permiso de la autoridad competente, su número estaba tasado. Aunque pudieras abrir doscientas oficinas, te daban permiso para siete, y eran siete. Los bancos extranjeros no podían operar en España –sólo había cinco que habían ayudado al régimen después de la guerra y se les permitió seguir operando, pero el resto no pudo entrar hasta los años ochenta– y esto significaba que no había una competencia fuerte que nos empujara. Todo cambió con la transición: se produjo una explosión, cada año se abrían cien oficinas, había que contratar personal...

#### Y ESTO EN UNA BANCA QUE HABÍA ENTRADO EN CRISIS...

Tanta, que, mientras yo estuve en el Vizcaya, se compraron 12 bancos en crisis, pero les aplicamos una metodología de transformación. Sigo pensando que la gestión de personas es



1. Asistentes al evento del décimo aniversario de Tatum, celebrado en el estadio Santiago Bernabéu.

2. Intervención en un acto celebrado en EOI por GREF (Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras) patrocinado conjuntamente por EOI y Tatum.

3. Con algunos de los consultores de la empresa Tatum.



la gran asignatura pendiente de la banca, y de las empresas españolas en general. En ella está el secreto de las empresas de éxito, que no se mide sólo por el dinero. El secreto está en que las personas que trabajan en una empresa no se quieran ir y las que están fuera quieran entrar.

**¿QUÉ MOTIVOS LE IMPULSARON A ABANDONAR LA BANCA, EN 1996, PARA CREAR UNA CONSULTORA?**

En el sector bancario ya había completado mi ciclo; había llegado a presidir bancos y entidades públicas y privadas. Pensé que era el momento de convertirme en empresario, un sueño que, por fidelidad a un cierto modelo, nunca había cumplido. Ahora creo que fue la decisión personal más importante, me siento consultor y soy feliz en esta actividad.

**SIN DUDA, LA VICEPRESIDENCIA DEL REAL MADRID HA SIDO UN HITO EN SU CARRERA.**

Desde luego, el Real Madrid tiene un gran atractivo profesional, porque es el mejor club de fútbol del mundo; y no es que lo diga yo ni porque sea consecuencia de mi trabajo, sino porque lo dice la FIFA. Casi todas las personas que han pasado por el club lo han enriquecido.

**...Y ES EL EQUIPO MÁS RICO DEL MUNDO.**

También ha pasado por momentos malos y ha estado al borde de la quiebra. El fútbol es muy complicado, y demanda cada vez más una gestión muy profesional. Yo he descubierto un Real Madrid que no es el que conocía como aficionado madridista, sino que es producto de grandes profesionales a quienes nadie conoce y nadie va a conocer. En todos los campos, en recursos humanos, en *marketing*, en tecnología...

**HOY LOS GRANDES EQUIPOS, NO SÓLO EL MADRID, SON GRANDES EMPRESAS. ¿CUÁNDO SE PRODUCE ESE FENÓMENO?**

En tiempos de Lorenzo Sanz se empezó a fichar técnicos, y en la de Florentino Pérez se contrataron profesionales, algunos de los cuales se marcharon luego. El equipo de gestión actual lleva dos años incorporando a profesionales de muchos campos que antes no estaban cubiertos, con niveles de competencia de primerísimo nivel.

**...UNA PROFESIONALIZACIÓN RECIENTE.**

Ramón Calderón tiene la virtud de saber delegar. Desde que entramos, lo importante es que se ha construido el tejido organizativo, y esto es lo que a mí me gusta de lo que hemos conseguido. Antes había una organización que garantizaba los compromisos adquiridos con los trabajadores y los deportistas. Ahora ponemos más el acento en el desarrollo y la captación de talento.

**¿CÓMO SE MANIFIESTAN LOS CAMBIOS?**

Todos los procesos de dirección han cambiado. La junta directiva, la asamblea, la comisión ejecutiva o los comités se han estructurado con atribuciones, procedimientos, gestión de personas. También en lo deportivo: gestión de la cantera, tratamiento de la información deportiva, el centro de rendimiento...

**¿QUÉ FALTABA?**

Hay que tener en cuenta que después de 104 años de historia, el Real Madrid ha puesto la primera piedra de la residencia de la cantera. Se oye mucho en las retransmisiones que a tal jugador el balón le ha caído en la pierna mala. ¿Cómo es posible que a un muchacho que lleva jugando al fútbol desde los 14 años ningún entrenador le haya enseñado a tirar con las dos piernas? No digo que tenga la misma habilidad en las dos, lo que digo es que tiene que crecer en habilidades que le permitan trabajar bien con ambas.

**Y CON ESA EXPERIENCIA A CUESTAS, ¿CÓMO VE HOY LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?**

En mi opinión, tiene que salir más al exterior. Veo dos problemas: la mayoría de los españoles tienen un bajo conocimiento de los idiomas, y la educación, la Universidad tienen que preparar a la gente para moverse por el mundo. La internacionalización de la empresa española no es suficiente; tenemos que salir a vender mucho más, porque nuestra balanza comercial es deficitaria. Somos un país fuerte en muchas cosas, pero tenemos que trabajar el mestizaje, salir del país y que no nos dé miedo lo diferente. ■



# esther rituerto martínez

DIRECTORA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE REE

“La flexibilidad y la capacidad del empresario español para dar respuestas rápidas son cualidades valoradas en una economía globalizada”

Licenciada en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid, se especializó en Cálculo Automático. Le costó encontrar trabajo en los centros del cálculo que surgieron en la década de los setenta “porque entonces no se veía a una mujer en este tipo de actividades técnicas”. Consiguió una beca para el curso 1977-1978 en la Escuela de Organización Industrial sobre Métodos Cuantitativos de Gestión, y ello le abrió las puertas de su primer trabajo en Bankinter, donde desempeñó puestos en análisis de riesgos durante una década. A finales de los ochenta dio un salto al Instituto Nacional de Industria, donde dirigió el área de planificación económica y estratégica en el periodo de las reconversiones y el inicio de las privatizaciones de las principales empresas públicas y del propio Instituto, que pasó a ser primero Teneo y después SEPI. Participó en la creación de EADS y recuerda con sentimientos contradictorios su gestión en la concentración del negocio naval en Izar: “Fueron tiempos duros, pero logré salir viva”. Desde hace cuatro años ocupa el cargo de Directora General de Administración y Finanzas de Red Eléctrica Española.

**USTED NECESITÓ UN PUENTE PARA PASAR DE LA VIDA ESTUDIANTIL A LA PROFESIONAL...**

Así se me plantearon las cosas, y el puente fue la Escuela de Organización Industrial. Yo venía de una carrera que me

había dado una formación técnica, me había capacitado para la resolución de problemas. Pero la Escuela me aportó una visión más cercana al mundo empresarial que no traía de la Universidad y me abrió un horizonte distinto. Mi primer trabajo, además, lo encontré a través de la Escuela. En los años setenta no existían las bolsas de trabajo y era necesario acudir a los contactos y las relaciones. Los ex alumnos de la Escuela pedían el concurso de personas capacitadas que pudieran incorporarse a sus nuevos proyectos. Y fue lo que pasó. Yo llegué a Bankinter dirigida por un profesor de la Escuela.

**¿EXISTEN FRONTERAS ENTRE EL PERFIL Y LAS HABILIDADES TÉCNICAS Y EMPRESARIALES?**

El problema que provoca una formación muy técnica es que puedes tener un desarrollo interesante, pero no te da habilidades para la gestión empresarial. Logras competencia, por ejemplo en energía eléctrica, pero ello no te habilita en absoluto en el aspecto capital de la capacitación para la dirección empresarial, cuyo requisito básico es la toma de decisiones en perspectivas estratégicas y operativas. Es cierto que, en empresas de entornos tecnológicos, si además de capacidad de decisión tienes un conocimiento profundo de los problemas técnicos, consigues una complementariedad importante.

**¿ES MÁS IMPORTANTE LA TOMA DE DECISIONES QUE LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS PARA UN GESTOR EMPRESARIAL?**

Tener capacidad para dirigir un equipo es muy importante, pero la toma de decisiones es lo fundamental.

**¿HA TENIDO UN MAESTRO QUE LE HAYA MARCADO EL ENFOQUE DE SU VIDA PROFESIONAL?**

Yo no hablaría de una persona en concreto. Hay un montón de profesionales que he tenido cerca, con los que trabajé en el pasado y con los que trabajo ahora que me sirven de referente. He aprendido mucho de ellos porque representan puntos de vista distintos y experiencias profesionales diversas en las que puedo y debo apoyarme.

**¿PERCIBE EN LAS NUEVAS GENERACIONES DE PROFESIONALES DIFERENCIAS DE FORMACIÓN, O EN EL CONCEPTO DE LA DISCIPLINA Y LA JERARQUÍA?**

Las nuevas generaciones llegan con un salto importante en formación. A medida que llegan profesionales más jóvenes se percibe que han tenido y tienen más acceso a especializaciones, a posgrados, a conseguir una experiencia internacional, al conocimiento de lenguas. Eso es lo más relevante.

**¿CONSIGUEN MÁS CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL? DICEN QUE LLEGAN CON MÁS ARROJO, PERO CON MENOS DEDICACIÓN.**

Se está hablando mucho de la menor implicación de las generaciones jóvenes en los proyectos empresariales y de cualquier otro tipo. Quizá las generaciones anteriores hemos vivido una cultura en la que el esfuerzo era lo fundamental y puede que no hayamos sabido transmitir esos valores. Los jóvenes profesionales son más celosos de sus derechos, ponen más distancia y exigen el respeto de sus espacios: “Es mi hora de trabajo, o es mi hora de deporte, o es la hora de mi familia...”. Lo tienen más claro de lo que lo tuvimos nosotros.

**¿QUÉ VALOR TIENE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL?**

Lo que demanda la empresa es el conocimiento de los idiomas. Nuestra identificación con Europa es completa y en la práctica totalidad de las actividades empresariales es imprescindible tener dominio de otras lenguas. Para leer un informe, para leer una revista, para establecer relaciones cotidianas.

**USTED HA LIDERADO COYUNTURAS EMPRESARIALES FÁCILES Y TAMBIÉN MOMENTOS DRAMÁTICOS DE RECONVERSIÓN.**

La etapa en Red Eléctrica ha sido mucho más fácil, por ejemplo, que la de Izar. Es más sencillo y agradable tener que crear que reconvertir. Es más fácil trabajar, como me ocurre ahora, en un entorno positivo y sólido donde el día a día consiste en motivar equipos y tomar decisiones de inversión, que enfrentarse a alternativas en las que es necesario aplicar cirugía.

**EL SECTOR DE LA ENERGÍA ESTÁ EN EL CENTRO DEL INTERÉS MUNDIAL. ¿VAMOS HACIA UN ESCENARIO DE ENERGÍA CARA?**

Si hablamos de petróleo esto es indudable. No hay retracción de la demanda, sino todo lo contrario. Todo indica que estamos cerca de conseguir productos sustitutivos para las necesidades del transporte. Pero mientras esto no sea una realidad consolidada la presión del juego de la oferta y la demanda empuja los precios al alza. El escenario es de energía cara.

**¿Y EN EL SUMINISTRO ELÉCTRICO?**

La sociedad occidental tiene un concepto del uso de la energía viciado, sin requerimientos de eficiencia. Se practica un cierto derroche que no tiene en cuenta los costes. Pero no los costes económicos medidos en euros, sino también en la moneda de la sostenibilidad. Las Administraciones empiezan a tomar conciencia de que hay que transmitir a la sociedad que el problema del uso eficiente de la energía es una exigencia que está mucho más allá del hecho de que la puedas pagar.

**¿SE SIENTE IDENTIFICADA CON LAS CAMPAÑAS DE IMAGEN DE LAS ELÉCTRICAS EN LAS QUE SE PRESENTAN COMO CAMPEONAS DE LA SOSTENIBILIDAD?**

La sociedad y la regulación están presionando a las empresas para que asuman sus responsabilidades en el campo medioambiental. Yo creo que las corporaciones cada vez se implican más con los temas de sostenibilidad, de responsabilidad social. Se está avanzando para conseguir que tales conceptos estén presentes de forma prioritaria en la toma de decisiones. Pueden haberse dado excesos de *marketing*, pero si nos movemos en esa tendencia, es indudable que se han dado avances. Lo que hace unos años era una preocupación ahora se ha grabado en el ADN de las organizaciones empresariales.



1. Esther Rituerto recién incorporada a Bankinter, en 1978. Foto con compañeros de promoción, entre ellos el actual consejero delegado de la entidad.

2. Firma del acuerdo de colaboración en el sector naval, en 2003.

3. Con el entonces vicepresidente del Gobierno, Narcís Serra; el ministro de Industria, Juan Manuel Eguiagaray, y el presidente del INI, Javier Salas, en unas jornadas de tecnología, en 1994.



#### ¿USTED PERCIBE ESTA NUEVA CONCIENCIA EN EL DÍA A DÍA?

Nosotros construimos líneas de alta tensión que no son muy bien aceptadas socialmente. La gente quiere energía pero no quiere ver cerca una torre. Existe un fuerte desconocimiento de lo que implican las necesidades del sistema eléctrico, de generación, de transporte.

#### LOS SECTORES TÉCNICOS HAN SIDO DOMINADOS TRADICIONALMENTE POR HOMBRES...

El sector eléctrico es muy masculino, pero las raíces del fenómeno son generacionales. La presencia de las mujeres en las carreras técnicas antes era escasa, pero ahora la proporción es mucho mayor y eso se percibe en las contrataciones. En los sectores industriales es donde más está costando la penetración de la mujer porque van asociados a carreras y habilidades masculinas. El mundo de la empresa ha sido bastante hostil para la mujer. Parece que aún no se ve a una mujer dirigiendo una fábrica, aunque no choca que domine un entorno tan difícil como es el de un hospital. Será una cuestión de tiempo.

#### A LA HORA DE ELEGIR PERSONAS PARA SU EQUIPO, ¿TIENE EN CUENTA EL PARÁMETRO HOMBRE/MUJER?

Sinceramente, no. Busco personas capacitadas, en las que encuentre los valores que creo que son necesarios para la actividad. Que tengan compromiso, honestidad profesional, que sean inteligentes.

#### ¿CUÁNTAS HORAS DEDICA AL TRABAJO?

Bastantes. Depende del momento. Lo peor es que hacemos jornadas muy largas rompiendo a la hora de la comida. Yo aprovecho ese tiempo para hacer deporte y de esta manera hago una inflexión en mi actividad. No me gustan excesivamente las comidas de trabajo y las evito siempre que es posible. Red Eléctrica está impulsando el concepto de conciliación y yo trato de compatibilizar el trabajo con mi vida personal.

#### ¿SON RAZONABLES LAS JORNADAS INTERMINABLES TAN CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA LABORAL ESPAÑOL?

Se puede hacer de otra manera y creo que estamos evolucionando hacia ello. Hay un concepto demasiado presencialista.

#### ¿ABOGA POR EL TELETRABAJO?

Es una ventaja de los nuevos entornos laborales que está poco explotada. En REE tenemos la posibilidad de trabajar por ordenador desde casa y de hecho la compañía tiene una infraestructura informática y electrónica que es puntera, pero aún no tenemos organizado el trabajo en este sentido. Creo que habría varias áreas en las que sería posible incorporar esta práctica, pero tenemos que ponernos a trabajar en ello. Lo fundamental es lograr flexibilidad y acabar con una filosofía presencial que predica que quien está muchas horas en su oficina es el que más trabaja.

#### PARA DIRIGIR UN EQUIPO, QUÉ PREFIERE, ¿CONTACTO PERSONAL O ELECTRÓNICO?

Los medios electrónicos son muy útiles para divulgar información, pero para dirigir a un equipo el contacto personal es imprescindible.

#### ¿CÓMO CONCILIA LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL?

La clave es la protección. Yo protejo mis vacaciones, mis fines de semana e intento luchar contra esa jornada larga.

#### TODOS LOS ANALISTAS ECONÓMICOS ASEGURAN QUE NOS ENCONTRAMOS ANTE UN CAMBIO DE CICLO. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS DE LOS SECTORES EMPRESARIALES E INDUSTRIALES ESPAÑOLES EN EL INMEDIATO FUTURO?

Tenemos empresas que pueden competir. Eso es lo relevante, y más en momentos de ciclo bajo. Lo importante es la competitividad y la innovación en procesos, productos y en la manera de hacer las cosas. Tenemos empresas y también profesionales que demuestran que son capaces de tener éxitos en entornos y ante situaciones complejas. La visibilidad de estos activos nacionales en el exterior es excelente. Puede haber áreas en las que la competitividad sea más cuestionable, pero en general nuestra posición en un mundo global es muy buena. La manera en que el español es capaz de abordar asuntos delicados, no quiero recurrir al tópico de la improvisación, pero sí al de la flexibilidad y la capacidad de dar respuestas rápidas, es algo que se está valorando en una economía globalizada. Habría que poner el acento en la innovación para conseguir empresas cada vez más fuertes. ■



# josé ignacio sánchez galán

PRESIDENTE DE IBERDROLA

“Una gestión integrada de retribución, desarrollo profesional, promoción, cultura, clima y liderazgo es la fórmula idónea para retener el talento”

La energía es una de las grandes inquietudes de nuestro tiempo, y José Ignacio Sánchez Galán (Salamanca, 1950), es el presidente de una empresa clave para buscar la respuesta a esas inquietudes. La historia profesional de este ingeniero industrial, que se diplomó en Dirección General de Empresas por la Escuela de Organización Industrial en 1978, ha sido una carrera hacia el éxito. Así, desempeñó diferentes cargos directivos en Tudor (hoy grupo Exide), fue director desde sus comienzos de Industria de Turbopropulsores (ITP), presidente del consorcio alemán Eurojet y consejero delegado de Airtel Móvil (hoy Vodafone España). En 2001 se incorporó a Iberdrola como vicepresidente ejecutivo y consejero delegado, y en 2006 asumió la presidencia. La compañía obtuvo en el tercer trimestre de 2008 unos ingresos de más de 17.800 millones de euros y un beneficio neto de cerca de 2.500 millones, un 54% más que durante el mismo periodo del año anterior.

Según el *Financial Times*, “Entre los líderes empresariales que han sumado sus voces a la campaña global a favor de las energías renovables, Sánchez Galán es uno de los más cualificados [...] En siete años al frente de Iberdrola ha transformado esta compañía, caracterizada por un mix de generación hidroeléctrica renovable y nuclear, en lo que es hoy, probablemente el más ‘verde’ de los productores de electricidad”. En efecto, la empresa que preside Sánchez

Galán es líder mundial en generación de energía eólica, a través de su filial Iberdrola Renovables, con una capacidad instalada de más de 8.000 megavatios, y en sus planes está un sustancial incremento en los próximos años. Por otra parte, está involucrada en distintas partes del mundo en proyectos de plantas de ciclo combinado, con bajas emisiones de CO<sub>2</sub>. Esta estrategia ha sido valorada como una aportación a la lucha contra el cambio climático: por noveno año consecutivo, Iberdrola encabeza el capítulo del sector eléctrico en el índice de sostenibilidad Dow Jones. Asimismo, Iberdrola ha pasado de ser una empresa local a ser una empresa global, lo que la ha llevado a tutearse con otros gigantes mundiales del sector eléctrico. Su internacionalización empezó en 1995, pero se intensificó tras la llegada de Sánchez Galán a la compañía, seis años después. Actualmente obtiene más de la mitad de sus ingresos fuera de España, y es el primer inversor español en Estados Unidos. Iberdrola es, a día de hoy, una de las principales eléctricas del mundo.

**ESTUDIÓ INGENIERÍA INDUSTRIAL ¿POR QUÉ ESA ELECCIÓN?**  
Estudié Ingeniería Industrial en Madrid, en la Escuela Superior Industrial ICAI de la Universidad Pontificia de Comillas, entre 1967 y 1972, y me considero un ingeniero vocacional. Cuando decidí estudiar esta carrera, lo que



más me atrajo fue la capacidad que tienen los ingenieros para cambiar las cosas, para proponer a la sociedad nuevas soluciones a las demandas que se plantean, para ser elementos dinamizadores; en definitiva, para ser motores de cambio. Luego, ciertamente, la vida me ha llevado por otros derroteros y he podido ejercer muy poco de ingeniero, aunque siempre aflora en mí aquella formación inicial, que me ha ayudado enormemente en las diferentes actividades que he desarrollado.

#### ENTONCES, ¿POR QUÉ DECIDIÓ HACER EL MÁSTER DE DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA EN EOI?

Después de terminar Ingeniería Industrial, en los años 70 completé mi formación con dos cursos de postgrado: Administración de Empresas de ICAE y Administración General de Empresas y Comercio Exterior de la Escuela de Organización Industrial. La verdad es que tengo muy gratos recuerdos de aquella época, en especial de la Escuela de Organización Industrial, donde tuve la suerte, por ejemplo, de estudiar Comercio Exterior con Luis Valero, actual presidente de Anfac (asociación que agrupa a la industria de automoción en España). La formación impartida en EOI siempre ha sido de indiscutible calidad, con un plan de estudios completo, a la medida de los que allí estudiábamos, que combinaba las clases teóricas con la realización de ejercicios y casos prácticos, y todo ello, permitiendo compatibilizar el trabajo con la formación en la Escuela.

#### ¿QUÉ PAPEL ASIGNA A LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS?

Un papel fundamental como puente entre la Universidad y la empresa. Yo entiendo las escuelas de negocios como centros en los que se imparte “ciencia aplicada” o la práctica de la empresa, junto a los valores que guiarán a los futuros empresarios. Además, las escuelas de negocios son muy importantes a la hora de potenciar el espíritu emprendedor e innovador que debe sustentar la sociedad actual.

#### ¿CÓMO FUERON SUS COMIENZOS PROFESIONALES?

Comencé mi carrera profesional en la Sociedad Española del Acumulador Tudor, donde ocupé diferentes puestos directivos y de gestión. Aquella etapa en Tudor la compaginé

con mi experiencia docente, ya que tuve la oportunidad de impartir clases como profesor de Resistencia de Materiales en el ICAI. Posteriormente, tuve ocasión de dirigir, desde su nacimiento, la empresa Industria de Turbopropulsores (ITP) en los inicios de los años 90, un periodo en el que viví en primera persona la profunda transformación industrial llevada a cabo en el País Vasco.

#### Y LUEGO VIVIÓ TAMBIÉN LA LIBERALIZACIÓN DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN ESPAÑA, COMO CONSEJERO DELEGADO DE AIRTEL. FUE ENTONCES CUANDO SU NOMBRE EMPEZÓ A SER CONOCIDO...

Fueron seis años apasionantes, en los que un equipo joven, ilusionado y extremadamente capaz trabajó con pasión y dedicación para que Airtel, que luego se convertiría en la actual Vodafone, se hiciera con un lugar destacado en el mercado de la telefonía en España.

#### Y CON ESE ANTECEDENTE, FUE DESIGNADO CONSEJERO DELEGADO DE IBERDROLA, HASTA OCUPAR ACTUALMENTE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA, ¿CÓMO ENCONTRÓ AL SECTOR ELÉCTRICO Y A QUÉ RETOS TUVO QUE ENFRENTARSE?

En 2001, Iberdrola se enfrentaba a un nuevo escenario energético, que demandaba nuevos impulsos y nuevas estrategias. En España se vivía una situación de fuerte crecimiento de demanda, escasez de inversiones en nuevas instalaciones de generación y crecientes niveles de emisiones contaminantes. En este contexto, pusimos en marcha el Plan Estratégico 2002-2006, basado en lo que mejor sabíamos y sabemos hacer: producir y suministrar energía. Se trataba de un plan centrado en nuestro negocio básico, con un ambicioso programa de inversiones destinadas principalmente a nuestro país, y que seguía un modelo conservador, basado en un crecimiento compatible con la reducción del apalancamiento, con una atractiva política de retribución al accionista. El plan contemplaba, además, una importante apuesta por las energías limpias y un gran esfuerzo en el negocio de redes para incrementar aún más la calidad de servicio ofrecida a nuestros clientes. Con el cumplimiento estricto de todos los objetivos que nos marcamos en el periodo, conseguimos más que duplicar nuestras principales magnitudes operativas y nuestros resultados.



1. Alex Salmond, primer ministro de Escocia, junto a Ignacio Sánchez Galán y José Luis del Valle, director de Estrategia y Desarrollo del Grupo Iberdrola y director de Operaciones en Reino Unido y Estados Unidos, durante la visita a instalaciones de Scottish Power el 17 de mayo de 2007.



2. Acto de salida a Bolsa de Iberdrola Renovables. Madrid. 26 de noviembre de 2007.



3. El presidente de Iberdrola en su época de consejero delegado de Airtel, durante la entrega del Premio Proveedores de la Compañía. En el centro de la foto, el entonces consejero delegado de Ericson España, Raimo Lindgren.

#### SE RECONOCE A IBERDROLA UNA NOTORIA AMBICIÓN INTERNACIONAL. ¿CUÁNDO Y CÓMO SE ABORDÓ ESTE PROCESO?

La primera fase de expansión internacional se había iniciado en 1995 en Latinoamérica. A unas pequeñas inversiones iniciales en Bolivia, Guatemala y Chile siguió, a partir de 2001, un fuerte desarrollo de los negocios en las dos principales economías del continente: México –que se ha convertido en uno de los pilares más importantes del grupo en todo el mundo y en donde somos el primer productor independiente del país– y Brasil, en donde somos el primer distribuidor de energía por número de clientes. Ya en 2007, decidimos emprender una segunda fase de internacionalización, que se centró en completar lo que llamamos Área Atlántica. Esta iniciativa supuso que a España y Latinoamérica, se unieran Reino Unido y Estados Unidos. Como fruto de esta estrategia, hemos llevado a cabo dos integraciones muy relevantes. La primera de ellas, en abril de 2007, fue la empresa británica Scottish Power, el tercer distribuidor de energía del Reino Unido y uno de los principales productores del país. La segunda, en septiembre de este año, con la compañía estadounidense Energy East, que centra su actividad en la gestión de redes eléctricas y de gas, y comercializa energía eléctrica y gas a más de tres millones de hogares e industrias de cinco Estados del noreste de Estados Unidos: Nueva York, Maine, Connecticut, Massachusetts y New Hampshire.

#### LO QUE CONVIERTE A IBERDROLA EN UNA EMPRESA GLOBAL...

En un breve periodo de tiempo hemos pasado de ser una empresa local española a ser una empresa global, que desarrolla casi dos terceras partes de sus actividades fuera de España. Hoy Iberdrola está presente en más de 40 países, tiene una capacidad instalada de 42.000 mw más de 27 millones de clientes.

#### OTRA CARACTERÍSTICA DESTACADA DE LA EMPRESA ES SU APUESTA POR LAS ENERGÍAS RENOVABLES. ¿PODRÍA DEFINIRLA?

La mejor manera de definirla es decir que fue una apuesta pionera. Iberdrola supo ver antes que nadie las ventajas de las energías renovables y adelantarse a lo que nuestros competidores han hecho posteriormente. La utilización de las renovables es fundamental, porque son fuentes de energía autóctonas, limpias y no contaminantes, y también porque

representan una gran oportunidad de desarrollo industrial a nivel global, y de desarrollo económico y social en el ámbito local en el que se integran. Iberdrola apostó fuertemente por el desarrollo de las energías renovables hace ya siete años.

#### ¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA ESE DESARROLLO?

En 2007, después de un proceso de reordenación societaria de todas nuestras participaciones en este negocio en España, Reino Unido, Estados Unidos y el resto de países, nació nuestra filial Iberdrola Renovables. Hoy, ésta es el primer productor eólico del mundo, con presencia en 19 países, con más de 8.000 mw de potencia renovable instalada y con una cartera de proyectos que supera los 54.000 mw.

#### ¿QUE POLÍTICA SIGUE IBERDROLA EN GOBIERNO CORPORATIVO?

Iberdrola es y ha sido siempre un ejemplo de compromiso con las mejores prácticas de buen gobierno, con los principios de la ética empresarial y con la transparencia en todos los ámbitos de su actuación. Hemos hecho de nuestro compromiso con el gobierno corporativo la base para lograr la confianza de nuestros accionistas, usuarios, proveedores y empleados, así como de los medios de comunicación y la sociedad en general. De cara al futuro, queremos continuar siendo referentes en esta materia, que forma parte de nuestra identidad corporativa, y reafirmar nuestro compromiso permanente con las mejores prácticas empresariales.

#### LA ESTABILIDAD DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS SE DA POR SUPUESTA, PERO HACE FALTA APLICAR POLÍTICAS QUE PRESERVEN ESE VALOR. ¿QUÉ LÍNEA SIGUE IBERDROLA EN LA MATERIA?

El talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones y en la base de la productividad de la empresa. El reto es saber captar y retener ese talento, en especial, el directivo, porque el talento para dirigir y liderar es el más valioso y más escaso con el que cuenta una organización. Considero que hay que conocer muy bien lo que motiva a un directivo y satisfacer en la medida de lo posible sus expectativas. En Iberdrola pensamos que una gestión integrada de retribución, desarrollo profesional, promoción, cultura, clima y liderazgo es la fórmula idónea para retener el talento directivo, disminuir el riesgo de rotaciones no deseadas y, con ello, dar estabilidad a la organización. ■



# regina revilla pedreira

PRESIDENTA DE ASEBIO Y DIRECTORA DE RELACIONES EXTERNAS DE MSD

“Tras mi paso por la Escuela, dejé la bata para dirigirlo todo. Juste se convirtió en un referente y otras compañías copiaron el modelo”

Hay algo de paradoja en que alguien sin vocación previa por la investigación farmacéutica se haya convertido en una de las personas clave para entender la evolución de la industria farmacéutica y biotecnológica española de las últimas décadas. No ha sido producto del azar: licenciada en Farmacia en 1968, doctorada en la Universidad de Lovaina y Máster en Organización y Gestión de la Investigación en la Escuela de Organización Industrial en 1979, su trabajo constante le puso en el camino de la investigación, que con el tiempo se convertiría en su pasión. De ahí a la gestión científica, en el sector privado y luego en la Administración, donde llegó a ocupar cargos de responsabilidad en los ministerios de Industria, Sanidad y Agricultura, sucesivamente. Desde 1996, es directora de Relaciones Externas y Comunicación de la empresa Merck, Sharp & Dohme España (MSD) y en 2008 ha sido nombrada presidenta de Asebio (Asociación Española de Bioempresas), en sustitución de Cristina Garmendia.

**ESTUDIAR FARMACIA PARECE QUE SIEMPRE SE HA ASOCIADO A MONTAR UN NEGOCIO DE EXPENDIO DE MEDICAMENTOS...**

Nunca tuve esa idea, porque yo no quería estudiar Farmacia. Lo que me interesaba era entrar al ICADE, pero mi padre pensaba que una mujer no tenía ningún futuro en la organización de empresas, y los padres de entonces mandaban mucho. Además, yo estudiaba con beca y tenía que sacar una media de notable.

Después de los tres primeros años seguía sin gustarme, pero a partir de entonces me encantó. Acabé con premio extraordinario y una clara vocación de dedicarme a la investigación.

**TAMPOCO DEBÍA SER FÁCIL DEDICARSE A LA INVESTIGACIÓN...**

Antes de acabar la carrera empecé a trabajar en un laboratorio y en la facultad en la cátedra de Galénica, donde comencé como ayudante hasta aprobar la oposición a adjunto. Entonces, solicité una beca para hacer el doctorado en la Universidad de Lovaina. Nunca en mi cabeza estuvo poner una farmacia.

**¿QUÉ IDIOMAS HABLABA?**

Inglés, francés y alemán.

**¿EN QUÉ SE DOCTORÓ EN LOVAINA?**

En Farmacocinética. En España no existía formación en ese campo, pero se empezaba a demandar para el registro de los medicamentos. Era una materia en la que no tenía competencia, y tuve mucha suerte, pero la elegí porque me atraía. Mi formación en Lovaina fue muy rica: estudiabas casi de todo –física, química, aparataje científico, diseño– porque se trabajaba con muchas empresas y se visitaban sus laboratorios. Era, por otra parte, un mundo de una gran riqueza cultural y lingüística; por allí pasaban personalidades de todos los campos. El curso de doctorado me marcó de una manera total.



#### ¿Y EL REGRESO A ESPAÑA?

Fue en 1973, y también me marcó, pero por otras razones. Cuando llegué, no sabía que había que revalidar el puesto de adjunto, y en consecuencia perdí la plaza. Solicité una beca para entrar en la Junta de Energía Nuclear, pero entonces había empresas farmacéuticas que buscaban expertos, y precisamente Laboratorios Juste necesitaba uno en farmacocinética. Empecé a trabajar para desarrollar todo el programa de investigación. Aunque seguí mi actividad en la JEN, donde se montó un departamento de farmacocinética con isótopo marcado que ofrecía hacer trabajos para terceros. En mi caso, lo hacía para Juste por las tardes, porque no teníamos la instalación necesaria para trabajar con isótopo marcado.

#### CON SÓLO 30 AÑOS, LE OFRECERON LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN ¿CÓMO SE LO TOMÓ?

Dije que no, porque me daba mucho miedo.

#### ¿MIEDO? ¿CON LA FORMACIÓN QUE TRAÍA?

Yo conocía un campo de la investigación, pero la investigación en fármacos es amplísima. En Juste, además, había muchos investigadores que llevaban allí mucho más tiempo que yo y, por cierto, era la única mujer a ese nivel. Pero lo que realmente me preocupaba es que yo no sabía dirigir equipos. Ese momento coincidió precisamente con la creación en EOI del Máster de Organización, Gestión y Dirección en Investigación. En Juste decidieron que me matriculara.

#### ¿PUSO ALGUNA CONDICIÓN?

Sí. La condición fue dirigir el departamento, y me fue de maravilla, porque me permitió adquirir todas las habilidades que se necesitan para gestionar, organizar y dirigir la investigación desde un punto de vista profesional. La orientación del máster era justo lo que yo necesitaba.

#### ¿FUERON IMPORTANTES LOS CONTACTOS?

Conocí allí a personas que estaban llevando otros equipos de investigación, como el director de Cotec, el equipo directivo del CDTI... que hoy ocupan puestos muy altos en investigación o en dirección general.

#### ¿Y QUÉ MÁS LE APORTÓ?

Aquello fue el inicio, porque después hicimos muchas cosas en las que EOI estaba relacionada, como congresos en los que participábamos todos. Fue un salto adelante. El curso supuso el cambio total de orientación para la investigación en la empresa. Juste se convirtió en un referente, y otras compañías –no sólo farmacéuticas– copiaron el modelo. Dejé la bata para dirigirlo todo: tenía que hacer el diseño, analizar y estudiar en qué se estaba trabajando internacionalmente para que nuestras investigaciones fueran competitivas. ¡Ah!, y hacer el seguimiento de todas las actividades.

#### TODO ELLO EN LABORATORIOS JUSTE.

Entré en el comité de dirección y participaba en la estrategia de futuro de la compañía. Lo cierto es que para mí aquel empleo fue decisivo. Pude montar el departamento de Farmacocinética y Metabolismo, que en ese momento no existía en otros laboratorios. Además, como a Rafael Juste le parecía muy bien que tuviéramos relación con la JEN, nos permitió dar el salto a isótopo marcado, con lo cual nos diferenciamos de otras compañías del sector y pudimos avanzar más rápido que ellas gracias a que usábamos las tecnologías más punteras. Además de que la empresa me enviaba a cursos de formación internacional. Lo que se dice una formación continua, tanto científica como de gestión.

#### RAFAEL JUSTE ERA TODO UN PERSONAJE...

Era un hombre excepcional. En aquel momento se estaba gestando Farmaindustria, y era el presidente. Con lo que también tuve la oportunidad de vivir de cerca esta faceta. Me dio la posibilidad de alcanzar unos niveles de formación, de conocimiento y de visibilidad muy altos.

#### ¿ESA VISIBILIDAD LE PERMITIÓ ENTRAR EN LA ADMINISTRACIÓN?

Yo era una persona bastante conocida en el entorno de la innovación. Y cuando entra el Gobierno socialista, en 1982, y empieza a desarrollar la Ley de la Ciencia, me ofrecen ocuparme del asunto. Fui la primera subdirectora de Biotecnología, Medicina y Química. En enero de 1984 entré en el CDTI para la renovación del organismo, para adaptarlo a la Ley de Reconversión Industrial, y para elaborar la ley de la Ciencia.

1. Regina Revilla en un curso de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

2. Con el Nobel de Medicina Severo Ochoa.

3. En el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial



Me dediqué a todo lo relativo a biotecnología, nuevos materiales, automática y robótica, y, sobre todo, al Plan de Farmacia, que no estaba recogido dentro del proyecto de ley porque era un plan específico; incluso se aprobó antes que la propia ley.

#### ¿AQUELLO FUE EL EMBRIÓN DE PROFARMA?

Luis Carlos Croissier, que era subsecretario de Industria, y después de 1986 sería nombrado ministro, estaba muy interesado en activar planes sectoriales que modernizaran el sector industrial español. Lo que quería eran planes viables, necesarios e interesantes en cualquier área. Nos pusimos a trabajar con Miguel Ángel Feito y su equipo, y conseguimos sacar el primer plan de Fomento de la Investigación Farmacéutica, que siguió evolucionando hasta llegar a Profarma, que aún sigue vigente adaptándose a las necesidades del país.

#### ¿JUGÓ USTED ALGÚN PAPEL EN LAS NEGOCIACIONES CON EUROPA?

En efecto, participé en todas las negociaciones del Programa Marco comunitario, que en ese momento se estaba lanzando. Y, como España estaba a punto de entrar en el Mercado Común, ya podíamos participar en programas como el Eureka. De hecho, el primer proyecto que se aprobó dentro de ese programa fue uno de biotecnología.

#### ¿QUÉ CARGO OCUPABA ENTONCES?

Primero fui directora de Programas Internacionales, y al poco tiempo directora general de Política Tecnológica. Ya se había aprobado la Ley de la Ciencia, pero el gran logro, desde mi punto de vista, fue el lanzamiento del primer Plan de Calidad Industrial, y lo recuerdo bien porque era al mismo tiempo vicepresidenta de Aenor.

#### PARECE QUE DEJABA ATRÁS SU VÍNCULO CON LA FARMACIA.

Yo estaba encantada con todo lo que hacía. Pero entonces me pidieron que pasara al Ministerio de Sanidad, porque había que trasponer todas las directivas comunitarias. Fueron más de 30 directivas, además de la Ley del Medicamento. La negociación consistió en conseguir un periodo adicional y el compromiso de cumplir los tiempos. En ese momento también se separó el registro de medicamentos de la cuestión de la financiación.

#### Y DE AHÍ A AGRICULTURA...

En 1994 me nombran Secretaria General de Alimentación, con Luis Atienza como ministro; aunque estuvimos poco tiempo, hicimos muchas cosas. Tuvimos que discutir varias de las organizaciones de mercado, entre ellas la del vino, muy preocupados porque se trataba de ajustar el sector arrancando vides. No sólo no se hizo así, sino que además se modernizaron las bodegas y se modificó el Instituto de Denominación de Origen.

#### ¿HUBO QUE LIBRAR MUCHAS BATALLAS EN BRUSELAS?

Por ejemplo, ganar una batalla con Francia en torno a los turrones de Jijona, profundizar en la modernización de sectores como el queso, el aceite o el vino. También trabajamos mucho en la divulgación de dietas saludables y de la comida mediterránea. Eso sin contar la reconversión del sector lácteo, de las conservas del Cantábrico y de las frutas y hortalizas con la Comunidad Valenciana. También la del azúcar, defendiendo la producción española en Bruselas, porque origina muchos puestos de trabajo en zonas que dependen por completo de la remolacha.

#### ¿Y QUÉ PASÓ EN 1996, CON EL CAMBIO DE PARTIDO DE GOBIERNO?

Pues que cuando el PP llega al poder ceso en el cargo, como es lógico. Poco después entro a trabajar en Merck, Sharp & Dohm España (MSD) en un puesto y un trabajo que me encantaba y me encanta. Es una compañía que yo conocía como un referente.

#### ES UNA PREGUNTA OBLIGADA HABLAR DEL "TECHO DE CRISTAL".

##### ¿USTED LO HA SENTIDO?

El techo existe para las mujeres, porque tenemos que elegir. Creo que el hombre no se plantea la disyuntiva entre vida personal y profesional. Nosotras tenemos otras obligaciones, y también otras satisfacciones. En mi caso, por razones familiares rechacé cargos más altos que los que he ocupado en la Administración. Pero la familia tiene para mí un valor que en la balanza pesa más. Haber estado con mi madre en sus últimos años de vida, y disfrutar ahora de mis nietos, no lo cambio por nada. De todas maneras, las nuevas generaciones lo tienen más claro, porque los hombres también han cambiado. ■

# fernando panizo arcos

DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES INTERNACIONALES DE TELEFÓNICA ESPAÑA

“Puedes ser un magnífico profesional, pero si eres poco flexible tienes posibilidades de fracasar”

Está contento de cómo transcurre su carrera, fortalecida con la experiencia de haber desarrollado su trayectoria entre la Administración pública y la empresa privada. Fernando Panizo, madrileño de 58 años, ha colaborado al impulso internacional de la primera multinacional española, Telefónica. Llegó a la compañía hace 14 años, después de haber bregado como funcionario en distintos cargos, como analista económico en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en París, en distintos ministerios, como Economía, Trabajo, Industria y Agricultura. Ha sido director general de Planificación y Promoción Industrial, del INI, así como subsecretario de Industria y Energía y secretario de Turismo. Desde 1994 está entregado a la expansión internacional de Telefónica, donde ocupa el cargo de director general de Operaciones Internacionales. Asegura que haber trabajado con otras culturas es lo que le hace diferente. También ha sido presidente de EOI y en estos momentos forma parte del consejo asesor de antiguos alumnos de la institución, de la que destaca su apuesta por la innovación, lo que la hace diferente. “Tiene que seguir su camino y no emular a otros centros, tiene que seguir siendo diferente”.

**FORJÓ UNA PARTE IMPORTANTE DE SU CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ¿DE QUÉ LE SIRVIÓ COMO ESCUELA?**

La Administración española es una escuela magnífica de profesionales y de servidores públicos. Sin embargo, la visión que

se tiene del sector público es que no es muy eficiente, cuando su dedicación es muy acentuada. Una de las enseñanzas que yo he obtenido es un amplio conocimiento de cómo funciona el alto funcionariado y cómo se conforman las decisiones del Estado, donde prima hacer las cosas bien en beneficio de la mayoría de los ciudadanos.

**LLEVA 14 AÑOS ACOMPAÑANDO A TELEFÓNICA EN SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL.**

El primer reto fue participar en la expansión hacia América Latina, en países como Argentina, Perú, Brasil y el resto de los lugares en los que estamos presentes en esa zona. La segunda oportunidad fue Europa, y después China. Sin duda, una experiencia apasionante y enriquecedora.

**¿QUÉ DIFERENCIA EL SECTOR PÚBLICO DEL PRIVADO?**

La gran diferencia con la Administración se encuentra en los equipos de profesionales. En la empresa privada eliges a los profesionales que te van a acompañar y que son los más adecuados para desarrollar esta función. Ésa es la gran diferencia con el sector público. También es diferente la libertad para desarrollar los objetivos marcados, para lograr los resultados por la presencia en otros mercados. Una vez fijados los objetivos hay que tener capacidad para alcanzarlos a través de distintos medios. Y para obtenerlos es necesario tener profe-



sionales que respondan a las expectativas, y eso hace que se tenga que ser muy exigente y que si no cumplen puedan salir del proyecto o de la empresa. En el sector público hay excelentes profesionales, pero a los que no lo son, no se les puede presionar ni sancionar de la misma manera que en la empresa privada, que es exigente en el cumplimiento de los objetivos. El sector público tiene los objetivos más difuminados y compartidos. En las organizaciones grandes existe una gran rigidez para sancionar o premiar, tanto cuando lo hacen mal como cuando lo hacen bien. He dedicado tiempo a ambos sectores y ambos se necesitan.

#### USTED PARECE ESTAR CÓMODO EN LOS DOS SECTORES.

Tanto uno como otro me parecen apasionantes. Los últimos años de mi carrera los he dedicado a Telefónica y la experiencia ha sido magnífica. Estoy orgulloso del crecimiento tan espectacular que ha tenido la compañía y que está directamente vinculado a los procesos de internacionalización. En 1993, Telefónica era una empresa doméstica, orientada a las necesidades de los españoles. En estos momentos, está presente en más de 20 países de tres continentes y ofrece servicio a más de 200 millones de clientes, eso implica que la dirección efectuada por todos ha sido acertada.

#### ¿QUÉ PROFESIONALES DEMANDA UNA MULTINACIONAL CON CLARA VOCACIÓN INTERNACIONAL?

En un mercado internacional hay determinadas características predominantes. La formación ha de ser excelente, en cualquier disciplina y con un grado de experiencia o de especialización en aquello en lo que se quiere desarrollar una carrera profesional. Por otro lado, es necesario tener experiencia internacional. Desempeñar funciones en terceros países, conocer distintas culturas, son retos profesionales que fortalecen la experiencia. Después son importantes distintas habilidades que se van adquiriendo y que son relevantes dentro de las grandes corporaciones, y aquí se incluyen las capacidades que están relacionadas con la inteligencia emocional, o lo que es lo mismo, la habilidad para trabajar en equipo, darte a conocer, relacionarte con los demás. No sólo hay que ejecutar bien el trabajo sino que hay que hacerlo en competencia con otros muchos.



#### ¿USTED, CÓMO SE VE COMO EJECUTIVO?

Me veo con una gran experiencia internacional, orientado siempre a resultados, comprometido con la consecución de los objetivos, innovador para poner en marcha iniciativas y decidido para alcanzar los retos. Mi formación siempre ha estado orientada hacia una carrera internacional. He estudiado en España, Francia e Italia, y he trabajado en Europa, en América Latina y en Estados Unidos. Me he dedicado sobre todo a gestión de operaciones internacionales y de adquisición de empresas. Pero para poder hacer todo esto, el mercado local debe ser fuerte. Para dar el salto internacional, la estrategia debe ser excelente en el mercado local.

#### ASÍ QUE TODA EMPRESA DEBE AFIANZARSE PRIMERO EN SU LUGAR DE ORIGEN.

Hay que desarrollar poco a poco las capacidades que se tienen. Cuando se da el salto internacional, hay que saber que los mercados y los riesgos son complicados y mayores, la incertidumbre siempre es mayor a la del mercado local. Cuando sales fuera requieres, además, mucha financiación, recursos humanos especializados y procesos de trabajo complejos. Todo esto se afronta con éxito si eres una empresa que hace bien las cosas a nivel local.

#### USTED HA SIDO PRESIDENTE DE EOI, ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑÓ EN LA ESCUELA?

Tuve una involucración directa en el cambio curricular de la institución, con la puesta en marcha de masters operacionales, de medio ambiente, con cursos de gestión de proyectos. Mi pretensión fue orientar a la escuela a las necesidades actuales. Asumí este cargo entre 1987 y 1990, pero antes fui alumno. En 1978 realicé un curso de series temporales de análisis estadístico, dirigido por el actual rector de la Universidad Carlos III de Madrid, Daniel Peña. La escuela siempre ha sido pionera en la formación de disciplinas innovadoras.

#### ¿EN QUÉ SE DIFERENCIA LA FORMACIÓN QUE SE IMPARTE EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS ESPAÑOLAS CON LA QUE SE PRESTA EN LAS ESTADOUNIDENSES?

Creo que lo que diferencia una buena escuela de negocios de otra es su enfoque académico y su pragmatismo empre-



1. Fernando Panizo con el alcalde de Chicago Richard M Daley, el 20 de abril de 1993.



2. En la toma de posesión del cargo de secretario de Estado de Turismo, el 9 de abril de 1991.



3. Durante la entrega de la placa de miembro de honor de la Asociación de Antiguos Alumnos de EOI, el 1 de marzo de 1991, por parte de su entonces presidente, Nicolás Henríquez.

sarial. En España tenemos escuelas magníficas, y lo que las diferencia son el programa de formación, que ha de estar muy bien definido, la calidad del profesorado fijo, el cuerpo docente; así como buenos gestores con capacidad para integrar profesores externos. Es necesario que las escuelas tengan claro lo que se espera de los profesores. A unos se les requerirá experiencias profesionales y a otros se le pedirán conocimientos. No es lo mismo explicar un caso empresarial que ofrecer una clase teórica. La teoría y la práctica deben ser complementarias. Los profesores deben saber comunicar lo que quieren explicar.

**LAS NUEVAS GENERACIONES DE PROFESIONALES SON LAS MEJORES FORMADAS DE LA HISTORIA DE ESPAÑA...**

Sin duda, están muy bien formadas y si lo comparas con cualquier otro profesional internacional, están a su mismo nivel. Lo que sucede es que en España tardan muchos años en formarse, y eso implica frustración. Pero además supone un coste altísimo público o privado. En el sistema sajón, un graduado emplea tres años en obtener su título, el máster le dura un año. En España una carrera tiene una duración de unos cinco años. Y el máster dura entre uno y dos años. Esto no significa que el profesional esté mejor formado. La formación de posgrado cada vez es más ejecutiva y orientada a resultados, se está generalizando más. Pero la formación universitaria no estaba pegada a las necesidades de las empresas.

**USTED QUE DIRIGE PROCESOS INTERNACIONALES, ¿HA COMPROBADO UNA QUEJA REPETIDA POR LAS EMPRESAS: QUE CADA VEZ LES CUESTA MÁS EXPATRIAR PROFESIONALES?**

Es difícil expatriar españoles. En cambio, es muy fácil expatriar a irlandeses, holandeses o a británicos. No tienen restricciones y reconocen el enriquecimiento que esto supone. Los españoles tienen una reducidísima movilidad profesional, pero ya no me refiero a un traslado internacional, estoy hablando de ir de Madrid a Sevilla o de Madrid a Pinto. No se quieren mover, tienen aversión al riesgo. Es un elemento cultural, porque a la gente le gusta entrar en una compañía a trabajar y jubilarse en ella a los 65 años. Y se aprende cambiando, moviéndose. Si es difícil expatriar hombres, con las mujeres es peor por la carga familiar que suelen tener. Hay casos de hombres con familia que se marchan ellos a trabajar fuera y la familia se queda.

Con las mujeres no se replica este modelo, lo que supone un *handicap* enorme. La movilidad es muy limitada.

**¿LAS ORGANIZACIONES DEBEN APOSTAR POR EL TALENTO JOVEN SIN RENUNCIAR AL VALOR QUE APORTA LA EXPERIENCIA?**

En los jóvenes es donde reside el futuro, ya que están bien formados, algunos en escuelas de negocios prestigiosas, esto significa que tienen posibilidades de gestionar empresas españolas, tienen además conocimientos de idiomas, aunque no suficiente para el nivel de desarrollo que deberían tener. Una cosa es saber inglés o francés y otra muy distinta desenvolverse trabajando en otro idioma. Todo esto hace que el colectivo sea interesante pero no debe implicar la exclusión de personas que las empresas consideren válidas para su proyecto. Un elemento relevante es cuando se desarrollan organizaciones que aprenden a través de la gestión del conocimiento, se tiene información de los mercados, tampoco es necesario contar con la experiencia para mantener ese conocimiento excelente. El personal mayor no tiene que acumular la sabiduría de la organización, que debe dotarse de las personas necesarias.

**¿QUÉ FACTOR CONSIDERA CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN FAVORABLE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y CÓMO CREE QUE DEBE SER GESTIONADO?**

Saber hacer y desarrollar una actividad mejor que los homólogos internacionales. Las grandes constructoras españolas han sabido vender sus servicios internacionales, al igual que los bancos, las empresas de telecomunicaciones y de tecnología, que han tenido éxito debido a su mayor pericia y experiencia y a una generación de ejecutivos que han visto la necesidad de estar en mercados internacionales. En el mercado internacional compites con los mejores del mundo, y eso te hace más experto. Las empresas que compiten fuera necesitan hacer su trabajo mejor que sus competidores, asumen riesgos con visión empresarial. Han hecho lo que no han querido hacer otros. Además, han sabido adaptarse a otras culturas y a sus necesidades. Las empresas españolas son flexibles para adaptarse a los mercados locales. Puedes ser un magnífico profesional, pero si eres poco flexible y dogmático tienes posibilidades de fracasar. Hay que ser capaces de convencer de que lo que tú ofreces es mejor. ■

LOS AÑOS OCHENTA

(1980-  
1989)

# Tiempos de reforma y modernización

*Mariano Gómez Agüero*

Los ochenta son, en Europa occidental, años de aceleración del proceso de integración económica y monetaria, en los que se aprueba el Acta Única Europea (1986). En los países de la órbita de la URSS se inicia la evolución hacia sistemas políticos democráticos y hacia una economía de mercado; el Muro de Berlín cae en 1989 y se convierte en símbolo del surgimiento del nuevo orden mundial.

Es una década de cierta estabilidad política en importantes países, con la permanencia durante toda o gran parte de ella, de sus líderes políticos: Reagan en EE UU, Margaret Thatcher en el Reino Unido, Helmut Kohl en Alemania, François Mitterrand en Francia, Felipe González en España que, a su vez, dejan su impronta en la escena internacional.

Son también los años de los grandes cambios hacia la distensión en las relaciones de las dos superpotencias y de la apertura de la URSS a un sistema más liberal, tanto en lo social como en lo económico, bajo el liderazgo de Mijaíl Gorbachov con sus políticas aperturistas conocidas como *glasnot* y *perestroika*, si bien el mundo no está exento de conflictos bélicos de cierta importancia: guerra Irán-Irak, Afganistán, El Salvador, Nicaragua, etcétera. En lo económico son tiempos en Estados Unidos (*reaganomics*), Reino Unido (*thatcherismo*) y Alemania de economía liberal y monetarista.

Es también una década en la que aumentan significativamente, sobre todo en Estados Unidos, las alianzas estratégicas y *joint ventures* entre empresas. En cuanto a los avances tecnológicos de esta época, son apasionantes y se producen desarrollos que han modificado esencialmente la forma de relacionarnos. El mundo de hoy no es concebible sin ellos ni en lo personal ni en lo profesional. Se hacen sentir en esta década los efectos del nacimiento de organizaciones como Apple o Microsoft. MS DOS surge en 1981, IBM lanza en 1981 su primer ordenador personal denominado IBM Personal

Computer o PC, el CD ROM aparece en 1984 y también este año el primer Macintosh de Apple, el sistema Windows en 1985, el primer teléfono móvil digital en 1988 y se van sentando las bases de Internet.

En España, los ochenta son años de paulatina consolidación de nuestro sistema político democrático; en 1981 fracasa el intento de golpe de Estado del teniente coronel Tejero (que, por cierto, a mí me coge en clases nocturnas de contabilidad, ya que estaba reciclándome desde la ingeniería eléctrica a lo que ahora se conoce como *private equity*). En 1982 los socialistas ganan las elecciones generales por mayoría absoluta, iniciándose un periodo que durará toda esta década y parte de la siguiente de gobiernos socialistas presididos por Felipe González. Son los años del referéndum sobre la permanencia de España en la OTAN (1986), de la firma del Tratado de Adhesión de España a la CE (1985), de la entrada efectiva de España a la CE (1986) y de la incorporación española al Sistema Monetario Europeo –SME– (1989).

En lo económico se inicia la década bajo los efectos de la crisis de 1979, con altos tipos de interés e inflación, balanza de pagos significativamente descompensada, elevado desempleo (a mediados de 1985 el número de parados se aproxima a los tres millones de personas, lo que supone una tasa de paro próxima al 21%) y cierre de empresas. En 1982 se devalúa la peseta. En 1983 el Consejo de Ministros acuerda la expropiación del *holding* Rumasa. Son años de reconversión industrial pero también de apertura de los mercados españoles a la inversión internacional, que se duplica entre 1983 y 1986, y de adopción de políticas de ajuste de nuestra economía para adaptarse a la integración europea, permitiéndonos converger con los países de nuestro entorno.

Se publican leyes que van adaptando nuestro sistema a los más avanzados en materia económica: Ley de Auditoría, Ley de Pensiones, Ley de Defensa de la Competencia, Ley de Reforma del Mercado de Valores, Ley por la que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas y, también, normativa de establecimiento de medidas de apoyo a *pymes*, de fomento de la innovación y nuevas tecnologías, con la publicación de la Ley de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica, más conocida como Ley de la Ciencia (1986). Esta ley creó el Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico como el instrumento de gestión del Gobierno para el fomento y la coordinación general de la investigación científica y técnica, y ha constituido la base del desarrollo de políticas de I+D hasta nuestros días.

Pero también son los tiempos en que se nos fue, nos quitaron, a John Lennon, de la movida madrileña, del mundial español de fútbol de 1982, con ese inolvidable abrazo en la final entre los jefes de los Estados español e italiano, del nacimiento de los Simpson, de las películas de Indiana Jones, de... En fin, son los años en que algunos, muchos, éramos como nuestros hijos están a punto de ser en breve.



**MARIANO GÓMEZ AGÜERO** es ingeniero superior industrial, diplomado por EOI en Métodos Cuantitativos de Gestión en 1978, vicepresidente de Antiguos Alumnos-Club EOI, profesor de la Escuela en materias de Corporate Finance y asesor independiente.



# amadeo petitbò juan

DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO

“Como no entremos en esa nueva fase de modernidad consistente en utilizar con mucha mayor intensidad nuestro cerebro, seremos barridos”

Es preciso cuando habla. Al transcribir la conversación sobre la vida laboral de este barcelonés (1946), doctor en Ciencias Económicas y diplomado por EOI en Política Industrial y Desarrollo Tecnológico, no hay que añadir un punto ni quitar una coma. “En los trabajos que he estado no me he aburrido jamás. Ni me aburría cuando hacía etiquetas poniendo precios a los juguetes de Reyes en lo que era Casa Jorba en los años sesenta, ni me aburría cuando hacía análisis de contenidos de grasa de las leches los sábados y domingos a las cinco de la madrugada, ni me he aburrido cuando he dado clases en la Universidad. ¿Cuándo he cambiado de trabajo? Cuando, como consecuencia de mi formación, he podido hacer alguna cosa que me gustaba más. Cuando me llamaron del Ministerio de Industria, cuando fui presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia, e igual cuando llegué a trabajar en la Fundación Rafael del Pino, no conocía a quien demandaba mi trabajo. Normalmente uno se marca etapas en la vida. Podría haberme pasado cinco años más en el Tribunal, pero ya conocía el tema, ya había aprendido la asignatura y el reto de dirigir una fundación pudo más que la tradición”.

**USTED HA PARTICIPADO EN LA VIDA EMPRESARIAL Y EN LA UNIVERSITARIA, ¿EXISTEN VASOS COMUNICANTES ENTRE AMBAS?**

Una vida intensa y extensa. Yo creo que en estos momentos hay pocos vasos comunicantes. La Fundación CYD estudia esa

relación y llega a la conclusión de que la Universidad confía poco en la empresa y la empresa todavía confía poco en la Universidad. Es verdad que la situación va mejorando, pero todavía no ha mejorado lo suficiente como para que las empresas entiendan que en la Universidad pueden encontrar un buen aliado, sobre todo en el campo de la investigación, y que las universidades pueden encontrar en la empresa un aliado, sobre todo en el campo de la financiación de proyectos. Yo creo que tardaremos algún tiempo en conseguir el encuentro, ya que es necesario cambiar algunos aspectos de la regulación con el objetivo de que este tipo de relaciones sean mucho más fáciles, mucho más convenientes para ambas partes. La empresa es reacia porque la Universidad tiene un serio inconveniente: tiende a entregar los trabajos demasiado tarde, y esto para las empresas supone un problema relevante.

**¿ÉSTA ES UNA PECULIARIDAD DEL SISTEMA ECONÓMICO Y EDUCATIVO ESPAÑOL O SE DA TAMBIÉN EN OTROS PAÍSES?**

Es una peculiaridad del sistema universitario. En mi opinión, las universidades no son concebidas como organizaciones, es decir, como suma de elementos articulados entre ellos. Cada profesor universitario organiza su vida de la forma que más le conviene, pero no hay unidad de organización. No hay capacidad de organizar ni investigaciones ni proyectos de ningún tipo. Y cuando no hay organización, es muy difícil

---

dirigir las instituciones hacia determinados objetivos. Y cuando no hay conciencia de pertenecer a una organización, es decir, a una institución organizada, es todavía mucho más difícil. No ocurre en algunas universidades privadas. En el IESE o en EOI, por ejemplo, hay organización, criterios conjuntos. Pero no conozco ninguna universidad pública que haya alcanzado los niveles mínimos de organización para obtener los mejores resultados.

#### ¿EXISTEN MODELOS FUERA DE ESPAÑA?

En las universidades americanas se va por este camino. Es verdad que el profesor tiene grados de independencia, pero también se dirige a las universidades por una determinada senda para alcanzar unos objetivos perfectamente especificados.

#### EN ESPAÑA SE HA ENALTECIDO EL VALOR DE LOS HOMBRES DE LETRAS Y NO ASÍ LA FIGURA DEL EMPRESARIO...

Afortunadamente esta percepción es cada vez menor, aunque se mantienen algunos residuos del pasado. Cuando estudiaba, la concepción que se tenía de un empresario era la de un explotador. En estos momentos la visión que se tiene, con excepciones, por supuesto, es la de un individuo que contribuye a crear riqueza. Los estudiantes jóvenes entienden ahora que ser empresario es una buena profesión. Cuando estudiaba a casi nadie se le ocurría dirigir su vida profesional por los caminos de la empresa. Las escuelas de negocios han contribuido a cambiar la mentalidad de la gente joven. Por supuesto, todos los que hacen cursos de MBA tienen una concepción del mundo totalmente distinta. Consideran que el empresario es un individuo dotado de una gran capacidad de sacrificio y de imaginación, capaz de organizar unos recursos, obtener resultados y crear riqueza.

#### PERO TODAVÍA QUEDAN MUCHOS REPRESENTANTES DEL EMPRESARIO LISTO, ASTUTO, AUNQUE MAL FORMADO.

Eso ha cambiado muchísimo. Es verdad que todavía quedan empresarios mal formados y, así les va en situaciones difíciles! Pero hay empresarios muy bien formados. Cada vez es más frecuente que los empresarios tengan estudios universitarios y, además, cursados fuera de España. Y esto cada vez

se demanda más. Estamos en un mundo que cambia rápidamente y los estudiantes de la Universidad, los que tienen más ambición en el sentido positivo del término, saben que cuando terminen sus estudios en España deberán complementarlos con otros conocimientos adquiridos en las mejores universidades del mundo. Esto lo sabemos desde esta fundación, que, entre otras cosas, nos dedicamos a dar becas para que estos jóvenes puedan estudiar en las más prestigiosas universidades del mundo.

#### ¿QUÉ PAPEL JUEGA EN ESTE CAMPO LA FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO?

Nosotros creemos en los empresarios, creemos en el mercado y creemos en la libertad de empresa, y por ello entendemos que hay que ayudar a formar a aquellas personas que tengan vocación de dirigentes. Y no nos referimos exclusivamente a dirigentes empresariales, sino a dirigentes de todo tipo. Gente con vocación de organizar y de liderar proyectos. Tenemos muchas solicitudes; esto refleja que hay muchas personas que tienen ganas de formarse en ese tipo de cuestiones. Yo creo que debería haber todavía más. Un país moderno necesita gente formada, que sepa asumir riesgos. ¿Por qué no aparecen más iniciativas de este tipo? Debemos modificar también algunas normas. Las leyes de mecenazgo deberían ser algo más generosas para quien quiere desprenderse de sus propios recursos para ayudar a terceros. Estamos en una transición con movimientos continuos. Cada cinco años los jóvenes que quieren prepararse son distintos de los que llegaron los cinco años anteriores. Cada vez están mejor formados... Continúa habiendo grupos de personas muy poco formadas, aunque pasen por la Universidad. Pero lo relevante de cara al futuro es que cada vez más hay grupos sólidos que tienen muy claro cuáles van a ser sus objetivos; y lo saben con poco más de 20 años. Gente que ha viajado mucho más de lo que viajábamos nosotros, gente que tiene experiencias exteriores gracias a los programas Erasmus, gente que también ha viajado con sus padres. Por lo tanto, gente mucho más abierta al mundo. Los jóvenes de ahora tienen una gran virtud en relación con nuestras generaciones: no tienen tanto temor a los idiomas y esto es una gran ventaja para poder acelerar el paso por esta nueva andadura tan competitiva.





1. Amadeo Petitbò con el líder polaco Lech Walesa.

2. Con Bill Clinton.

3. En una reunión del recién creado Consejo Asesor de Antiguos Alumnos-Club EOL.



### PERO SE ACUSA A LOS JÓVENES DE ESTAR MENOS IMPLICADOS EN EL TRABAJO, DE TENER MENOS CULTURA DEL ESFUERZO.

Cultura del esfuerzo tienen mucha, lo que pasa es que también son muy ambiciosos. Por ello el empleador tiene que tener suficiente sensibilidad como para adaptarse a esta nueva circunstancia. Si da empleo a una persona muy ambiciosa tiene que asumir que esta persona puede ambicionar incluso el puesto de trabajo del empleador. Y esto está bien porque excita las vibraciones competitivas de unos y otros.

### UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS GENERACIONES JÓVENES ES EL USO INTENSIVO QUE HACEN DE LAS TECNOLOGÍAS. ¿QUÉ RELACIÓN TIENE CON ELLAS AMADEO PETITBÒ?

Soy un adicto a las nuevas tecnologías, hasta el punto de que no podría vivir sin Internet. Recordando aquella máxima de los británicos “no discutamos, apostemos”, yo la traduzco como “no discutamos, vayamos a Google” y allí sabremos realmente lo que ocurre. A mis estudiantes les digo: “Los libros están bien como apoyo, pero todos los libros, incluso en el momento en que salen publicados, ya son viejos. La sabiduría reciente está en Internet. Por lo tanto, estudien con un buen libro de texto, pero pónganse al día en Internet”.

### USTED PERTENECE A LA GENERACIÓN QUE HA FORJADO EL MILAGRO ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA ESPAÑA DEMOCRÁTICA. ¿QUE SENSACIONES RETROSPECTIVAS TIENE?

Mi generación ha sido de transición y, como ocurre en todas las transiciones, tuvo que desarrollar una particular capacidad de imaginación. Vivíamos en un mundo, pero imaginábamos un mundo distinto. Es verdad que era un mundo falso. A mí, por lo menos, me educaron en la planificación soviética y en estas zarandajas. Tuve que dedicar mucho tiempo para entender realmente cómo funcionaba una economía moderna y, finalmente, cuando fui a estudiar a Inglaterra, caí en la cuenta de que todo aquello que me habían explicado casi no servía para nada y que el sistema soviético, afortunadamente, tenía los días contados. Cuando uno combina los conocimientos de dos culturas o de dos formas de pensar antagónicas e inicia un proceso de transición intelectual, excita sus neuronas, se vuelve muy creativo. Aprendí de un sistema, pero confié en otro sistema y por lo tanto tuve que adaptar mi pensamiento

a las nuevas circunstancias. Políticamente nos pasaba lo mismo. Sabíamos que el general Franco no sería eterno y que, por tanto, tras su muerte, su frágil edificio no se sostendría y, por lo tanto, tendríamos que prepararnos para interpretar el mundo de una forma totalmente distinta. Y por eso no debe extrañarnos que al inicio de los años ochenta hubiera, incluso dentro de la Administración, tanta creatividad.

### HAY QUIEN ACUSA A LA POLÍTICA DE COMPETENCIA PRACTICADA EN ESPAÑA, Y DE LA QUE USTED HA SIDO UN BASTIÓN, DE SER “MÁS PAPISTA QUE EL PAPA”..

La economía española está todavía muy protegida en muchos aspectos. No creo que haya competencia entre los farmacéuticos, en el mercado del suelo, ni que haya competencia real y efectiva en el sector de la energía. Hay muchos campos en los que no hay competencia. Por tanto, quien dice que la competencia ha sido muy intensa no dice toda la verdad.

### ¿CÓMO VE EL FUTURO?

En España hemos transformado de manera muy intensa nuestra economía en muy pocos años, pero ahora hacen falta otros saltos. Hacen falta dosis de imaginación para preparar una infraestructura jurídica que facilite estos nuevos saltos. Vamos flojos en I+D y, por lo tanto, tenemos que estudiar cómo se competirá sobre todo en I+D. Tenemos que reformar a fondo nuestro sistema universitario. El Ministerio de Educación tiene el problema bastante bien detectado y el camino bien dibujado. El conflicto surgirá en el momento de iniciar las reformas y cuando aquellos que resulten perjudicados empiecen a protestar. El problema surgirá porque faltará vigor y quienes deseamos el cambio no seremos lo suficientemente fuertes como para enfrentarnos a los que no desean la transformación. Pero ésta es la asignatura pendiente. La sociedad tiene que saber que como no entremos en esa nueva fase de modernidad consistente en utilizar con mucha mayor intensidad nuestro cerebro, seremos barridos. Porque en estos momentos difícilmente podremos competir en las actividades tradicionales con un vietnamita, un hindú o con un chino. ■



# félix hernández ugarte

GERENTE GENERAL DE PFIZER EN ECUADOR, PERÚ Y BOLIVIA

“Es muy interesante el trabajo en los mercados emergentes. Se juega a la ofensiva, lo que significa que la respuesta es inmediata”

Comenzó su carrera como médico, pero en seguida comprobó que el desempeño práctico de la sanidad no era lo suyo. Aconsejado por un familiar, Félix Hernández Ugarte, bilbaíno de 46 años, decidió hacer en 1986 un Máster en Dirección de Empresas en EOI. Esta decisión, según cuenta, le cambió la vida. Así, comenzó a trabajar como consultor en Ernst & Young para más tarde desempeñar tareas comerciales y de desarrollo de producto en varias compañías farmacéuticas con desempeño internacional. En 2003 se unió a la farmacéutica Pfizer, donde ha ocupado distintos cargos internacionales, entre ellos, su posición actual, como director general en Ecuador, Perú y Bolivia. Si algo desprende a lo largo de la conversación es una enorme vitalidad y agradecimiento a todas sus vivencias profesionales. Devora experiencias y amabilidad con todo el que se acerca a saludarle. Sabe escuchar y asegura que uno de sus principales rasgos es el deseo de aprender constantemente. Ha puesto en marcha un modelo de gestión sin jerarquía, repartiendo juego a los 400 profesionales que componen su equipo. Pero además de su trabajo valora a la familia. Sin sus hijos, y sobre todo su esposa, a la que menciona constantemente por el apoyo que supone tenerla cerca y porque en seguida ha sabido hacerse un hueco profesional en Quito, su sueño americano no estaría haciéndose realidad.

**USTED TRABAJA COMO EXPATRIADO DE UNA MULTINACIONAL. ¿NOS PUEDE CONTAR QUÉ BENEFICIO TIENE PARA UN PROFESIONAL ESTA SITUACIÓN?**

Supone una gran ventaja porque se está expuesto a un gran cambio cultural y, en mi caso, al estar en Latinoamérica, es mucho más enriquecedor porque conoces mercados muy interesantes y los *business drivers* son diferentes a Europa. Te ofrece la oportunidad de conocer otras formas de hacer negocio, lo que es muy interesante hoy día porque con la diversidad y la globalidad es bueno saber cómo actúan todas las partes activas del mundo de la empresa. Es positivo porque estás expuesto a muchos cambios. Lo malo es que en numerosas ocasiones tienes que estar lejos de la familia. O, como sucede en algunos casos con los expatriados, la familia no acaba de adaptarse al lugar de destino. Entonces, la expatriación no es muy exitosa. Que la familia, en el supuesto de que el directivo viaje con ella, se adapte bien es fundamental para que el profesional consiga un pleno rendimiento en su nueva actividad. Hay momentos que son más apropiados que otros. Yo tengo hijos de cinco y ocho años, están en una edad en la que ya se enteran de lo que hacen y no son tan mayores como para haber creado raíces en otros lugares. Llevamos año y medio viviendo en Quito y la experiencia está siendo muy positiva para todos. Mi esposa

---

colabora con una fundación y está bien ambientada al nuevo país, así que en este sentido no tengo ningún tipo de problema, y los niños están en una etapa en la que sienten curiosidad por todo lo que hacen. Soy muy afortunado porque esta experiencia nos está enriqueciendo a toda la familia.

**EN OCASIONES, EN UN PROCESO DE ESTE TIPO SE SIENTE EL ALEJAMIENTO DE LA MATRIZ.**

No es mi caso, porque la sede central de Pfizer está en Nueva York y siempre he trabajado lejos de la central. Yo me siento igual de involucrado en la compañía trabajando lejos. Vivo en Quito, llevo todo el corredor andino y trabajo en una empresa global. Para mí no supone una desventaja y, en mi caso, no he perdido ningún grado de proximidad. Se trata de cumplir los objetivos que se te marcan y trabajar para ello. No tengo la necesidad de estar cerca porque nunca me siento lejos de mi empresa. Además, cada año viajo dos o tres veces a Nueva York, a nuestra sede central.

**CUANDO UN EJECUTIVO LLEGA A UN PAÍS DESCONOCIDO, ¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE TIENE QUE HACER?**

Lo primero que es preciso aceptar son los grandes cambios culturales a los que ha de enfrentarse, eso le permitirá ver el mundo desde un prisma más amplio. Lo más importante es saber que se va a vivir una gran experiencia, independientemente del destino. Después, hay que ubicarse. No hay que descuidar esos detalles, porque es necesario encontrar una buena casa y colegio para los niños. La satisfacción familiar condiciona los aspectos laborales. Una vez solucionados estos temas, conviene empatizar con los profesionales de destino, entender su escala de valores, su filosofía de vida, si no se consigue mimetizar con esto será difícil obtener un buen rendimiento de todas las posibilidades que se ofrecen al profesional.

**¿CÓMO VE A ECUADOR Y PERÚ COMO PAISES EMERGENTES, SON UN BUEN DESTINO INVERSOR?**

Ecuador es un país con una gran riqueza natural. Tiene minería, oro, petróleo, un gran potencial turístico, el

Amazonas, la cordillera andina, volcanes, la costa del Pacífico, las Islas Galápagos, donde Darwin desarrolló la teoría de las especies. Perú es un país impresionante. Lima es una macro ciudad de casi diez millones de habitantes, el país está creciendo a ritmos anuales del 8% y se vive un clima de gran optimismo inversor. En general, he encontrado muy buenos trabajadores y muy buenos profesionales con grandes competencias y formación.

**DESDE FUERA SE TIENE LA SENSACIÓN DE QUE EL MODO DE TRABAJAR EN LATINOAMÉRICA ES DISTINTO DEL EUROPEO, ¿A USTED LE HA RESULTADO MUY COSTOSO ADAPTARSE A ESE RITMO DE TRABAJO?**

Todo el mundo cree que la forma de trabajar en América Latina es muy relajada, pero no es así. Yo no he notado que sea relajado. Todo lo contrario. Es competitivo y tiene un añadido muy positivo, y es el gran valor que se da a las relaciones personales. Si algún directivo o profesional tiene un estilo frío y distante, allí es seguro que no va a encajar. En seguida te relacionas con sus familias y con sus amistades. Eso es una experiencia enriquecedora. Y en cuanto a la forma de trabajar pienso que es competitiva y muy, muy profesional.

**¿CÓMO DEFINIRÍA SU ESTILO DE DIRECCIÓN? ¿QUÉ ES PARA USTED LO MÁS IMPORTANTE CUANDO TIENE QUE DESARROLLAR SU LABOR COMO DIRECTIVO?**

Siempre he practicado la misma forma de trabajo, que es muy participativa, con una toma de decisiones muy descentralizada, ya que estoy convencido de que es la mejor forma de que todos los procesos se agilicen. Así, me gusta trabajar con equipos poco rígidos y nada jerarquizados. Aunque soy muy exigente porque hay unos objetivos que cumplir, delego muchísimo, porque es la mejor manera de que todo el mundo asuma sus responsabilidades. De esta forma se trabaja mucho mejor y se obtienen resultados rápidamente. Lo importante es hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones. Por lo demás, los profesionales son de una gran calidad y aceptan con gusto los procesos de cambio pues están ávidos de aprender y crecer.



1. Félix Hernández junto al Comité de Dirección de Pfizer España, en Madrid en el año 2005, cuando era director de Marketing.

2. Hernández recogiendo un premio de RSE otorgado a Pfizer Ecuador en Quito, en el año 2008.

3. Como organizador de la Expedición Española contra la Ceguera, en Hanoi, Vietnam, en 2006.



#### ¿LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA ES SU MEJOR EXPERIENCIA LABORAL?

Todas las experiencias han sido enriquecedoras, pero la verdad es que la experiencia que estoy viviendo en estos momentos es un máster pagado, donde los conocimientos teóricos los tienes que compatibilizar con el día a día. Anteriormente he trabajado en países como Francia, Inglaterra, y Alemania, pero no se puede comparar con el hecho de estar viviendo en un país y un continente diferente al tuyo. Es muy interesante.

#### ¿QUÉ REQUISITOS Y CUALIDADES HA DE TENER UN PROFESIONAL QUE QUIERE DESARROLLAR Y TENER ÉXITO EN SU CARRERA EN UN MERCADO GLOBAL?

Un profesional de éxito, hoy día, ha de tener una mente abierta, saber asumir riesgos, ya que todo movimiento empresarial supone una toma de riesgo. También es necesario tener flexibilidad, aumentar el espíritu aventurero, ha de tener cierto aprecio por lo desconocido y no hay que sentirse incómodo con la inestabilidad, porque si no se sufre muchísimo.

#### LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, SEGÚN APUNTAN LOS EXPERTOS, NO GESTIONAN BIEN LA REPATRIACIÓN DE SUS EJECUTIVOS, ¿HA PENSADO EN SU REGRESO A ESPAÑA O LE GUSTARÍA CONTINUAR TRABAJANDO Y DESARROLLANDO NUEVOS MERCADOS?

Cuando un expatriado deja su domicilio de origen no tiene asegurado el retorno. Nadie lo tiene. Y no tengo muy claro que la carrera de un expatriado sea regresar a su país de origen. Cuando alguien se marcha por dos años y luego quiere volver, la gestión del retorno no es sencilla y, a veces, te lleva a asumir responsabilidades menores que las que estabas desempeñando en tu destino internacional. Yo no siento la necesidad de regresar a España. Es muy interesante el trabajo que estoy realizando trabajando en mercados emergentes. Es un gran aprendizaje porque en este tipo de mercados se juega a la ofensiva, esto significa que la respuesta es inmediata. En Europa, por el contrario, se juega a la defensiva. Sucede como en el fútbol, donde unos juegan a la defensiva y otros a la

ofensiva. En América Latina saben que les van a meter tres goles, pues ellos juegan a meter cuatro. Son mercados pequeños pero con un gran potencial de crecimiento. La actitud mental de los profesionales es diferente y resulta muy atractivo.

#### ¿QUÉ LE SUPUSO A USTED EL PASO POR EOI? ¿FUE EL PASAPORTE PARA EL FUTURO?

Lo supuso todo. Me cambió la vida. Yo soy médico de formación, pero después de estudiar una carrera larga y haber pasado más de tres años trabajando en un hospital, descubrí que la sanidad me gustaba pero la práctica clínica no me resultaba atractiva. Un familiar me aconsejó que estudiara un máster en EOI. Fue una gran decisión porque me abrió el camino y el conocimiento a las áreas de recursos humanos, finanzas, *marketing*. Me enganchó y me abrió nuevos horizontes profesionales. Curiosamente, acabé en el sector farmacéutico como podía haberlo hecho en cualquier otro. Llegué desde el mundo de la consultoría, que también es una gran escuela. A EOI le debo que me haya abierto la mente al mundo de la empresa.

#### Y EN ESTE MOMENTO DE CRISIS Y CAMBIOS, ¿QUÉ FACTOR CONSIDERA USTED CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN FAVORABLE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS? ¿CÓMO CREE QUE DEBERÍA SER GESTIONADO?

Creo que para que una compañía pueda ser competitiva hoy día le hacen falta tres características básicas. En primer lugar, la asunción de riesgo, ya que las empresas se fortalecen cuando se encuentran en una situación de crisis o de incertidumbre. A las empresas les sucede como a las personas, que en época de crisis es cuando se fortalecen. Por otro lado, la flexibilidad, que da paso a la innovación, a las posibilidades de cambiar el modelo de negocio. Yo pienso que las empresas tienen que reinventarse cada día. Y en tercer lugar, la responsabilidad social corporativa, ya que en estos momentos toda organización ha de ser socialmente responsable con las comunidades en donde operan, con su entorno y con todas las personas que operan a su alrededor, tanto clientes como empleados. ■

# Ángel Villasante González

DIRECTOR DE 'MARKETING', PUBLICIDAD Y MARCA DE REPSOL YPF

“Hasta una catástrofe puede aportar algo positivo al valor de la marca cuando se da la cara honestamente y se pide disculpas, si hubo errores”

Su primer empleador fue Renault, en el área de Publicidad. Veinte años después, Ángel Villasante lo recuerda como prueba de que su vocación por el *marketing* fue temprana, al terminar la carrera de Económicas. Pudo haber terminado de economista en la banca, pero en los años 1986/1987 cursó el Máster de Dirección de Empresas de EOI, que le abrió la perspectiva profesional que seguiría desde entonces. “Eran años complicados”, rememora, “en los que salías de la Facultad sin saber muy bien qué hacer con tu vida; por eso me decanté por el MBA de EOI”. Desde 1992, su carrera se ha desarrollado en Repsol, donde ocupa el puesto de director de Marketing, Publicidad y Marca, una suma de competencias que lo convierte en uno de los mayores expertos de España en el *marketing* y en la gestión de marca. No rehúye los temas delicados, como éste: en el mundo actual, las marcas están expuestas a la crítica y al riesgo de descrédito. “Por eso mismo hay que hacerlo bien”, responde, “los errores ya no pueden esconderse ni se pueden arreglar sin que nadie se entere”.

#### ¿POR QUÉ INICIÓ UNA CARRERA PUBLICITARIA HABIÉNDOSE LICENCIADO EN ECONOMÍA?

Cuando entré en Renault ya no era sólo un licenciado; había hecho el máster de EOI y esto me daba un perfil

mejor que ofrecer al mundo de la empresa. En la coyuntura económica de 1988, las ventas de coches iniciaron una fase ascendente; el mercado crecía, y Renault mantenía el liderazgo, pero perdía cuota. Había arribado la competencia extranjera y el haber sido uno de los primeros fabricantes en instalarse en España ya no era una ventaja. Entonces tomó la iniciativa, con la comunicación como arma competitiva, y esto hizo aún más interesante y prometedor mi trabajo.

#### ¿QUÉ HACÍA EN RENAULT?

Entré en el departamento de Publicidad, al principio llevando los presupuestos. Renault, además de líder de su mercado, era el mayor anunciante del país, con mucha diferencia. Estuve cuatro años en la compañía y fui responsable de los medios y de la estrategia publicitaria.

#### PERO HABÍA ESTUDIADO ECONÓMICAS...

Sí, claro, pero llevaba tiempo pensando que mi título de economista no me avalaba para el mercado laboral. Un MBA se presentaba como un valor diferencial, y me matriculé en el de EOI. La formación que impartía la Escuela estaba orientada a la empresa, y esto fue un hallazgo para mí, porque tras cinco años de carrera no tenía la menor idea de cómo funcionaba una empresa.



**ASÍ DICHO, SUENA COMO UN REPROCHE A LA UNIVERSIDAD.**

**¿PUEDE SER UNA VISIÓN 'EX POST'?**

Quizás, y es verdad que las cosas han cambiado mucho, pero la mejor opción que se planteaba a los economistas de mi promoción era la posibilidad de entrar en un gabinete de estudios de un banco, porque a eso estaba realmente orientada la carrera. Y bien, no me sentía inclinado a esa vía; como he dicho, descubrí la empresa cuando hice el máster.

**¿FUE PREMEDITADO?**

Totalmente. Con esto no quiero decir que me arrepienta de haber hecho la carrera, pero francamente me parece que cinco años de formación teórica es excesivo. Por eso veo bien que ahora, con el proceso de Bolonia, los masters se aproximen a la esfera de la Universidad. Me alegro por mi hija.

**EN 1992 INGRESÓ EN REPSOL, ¿CON QUÉ FUNCIONES?**

Inicialmente, a cargo de Publicidad, Patrocinio e Investigación, dependiendo del director general de Relaciones Externas. En 1995 fui al Reino Unido, a la filial que gestionaba la red de estaciones de servicio, un cambio de responsabilidades que me permitió conocer mejor el negocio por dentro; de hecho, al regresar a España seguí en el área comercial, hasta mi nombramiento como director de Comercio Electrónico.

**TIEMPOS DE BURBUJA TECNOLÓGICA [...] SEGUIDA DE UNA OLA DE ESCEPTICISMO CON INTERNET. ¿FUE INOPORTUNO EL LANZAMIENTO DEL PORTAL DE REPSOL?**

La estrategia no varió porque otros fracasaran. La iniciativa en Internet estaba supeditada al negocio de la compañía; nuestro objetivo no era montar un portal porque esa fuera la onda. Para la compañía, se trataba de reforzar el servicio, y esto continúa: hoy es probablemente el mejor portal de empresa del país, con más de cinco millones de usuarios y una enorme capacidad de generar negocio. Tiene dos áreas, una abierta al público y otra transaccional, en la que los clientes hacen pedidos, solicitan duplicados de facturas, extractos, informes históricos, etcétera.



**¿CUÁL ES LA POLÍTICA DE REPSOL EN LA GESTIÓN DE MARCA?**

De entrada, diría que tenemos la misma problemática que cualquier marca, pero en la práctica es obvio que los mercados no son iguales. Repsol opera en unos mercados muy "commoditizados", en los que es tan difícil como necesario crear y potenciar el valor de la marca. Esto es lo que se ha venido haciendo desde la creación de la empresa, en 1987.

**¿CÓMO MIDEN LOS RESULTADOS?**

Puedo citar una referencia que dice mucho: la agencia Young&Rubican elabora un estudio periódico llamado Brand Asset Valuator (BAV) en el que analiza decenas de marcas en muchos países. Los resultados indican que Repsol obtiene en España mejor valoración, en nuestro sector, que cualquier otra marca en otro país.

**¿...?**

Es un índice independiente que se construye sobre un repertorio amplio de atributos. El resultado global sitúa a Repsol, por imagen y salud de marca, en una posición que otras marcas emblemáticas del sector no alcanzan en sus países de referencia. Por supuesto, el estudio nos ayuda a saber en qué atributos tenemos que mejorar, pero no hay otra compañía a la que podamos tomar, en sentido amplio, como modelo.

**¿CÓMO DEFINE EL VALOR DE LA MARCA?**

La obligación de cualquier responsable de *marketing* es averiguar lo que quiere el cliente actual o potencial y dárselo, si puede, anticipándose. Para no extenderme: el valor de la marca consiste en crear un entramado de relaciones con el cliente, en distintos negocios y en distintos puntos de contacto con el cliente, con el objetivo de que éste, antes de decidirse por una marca, piense que va a adquirir algo que le reporta valor. Un ejemplo muy gráfico es el de dos marcas de leche que comparten lineal en un supermercado: ¿por qué comprar la marca x si es más cara que la y? Porque el comprador asigna a x un valor superior al de y.

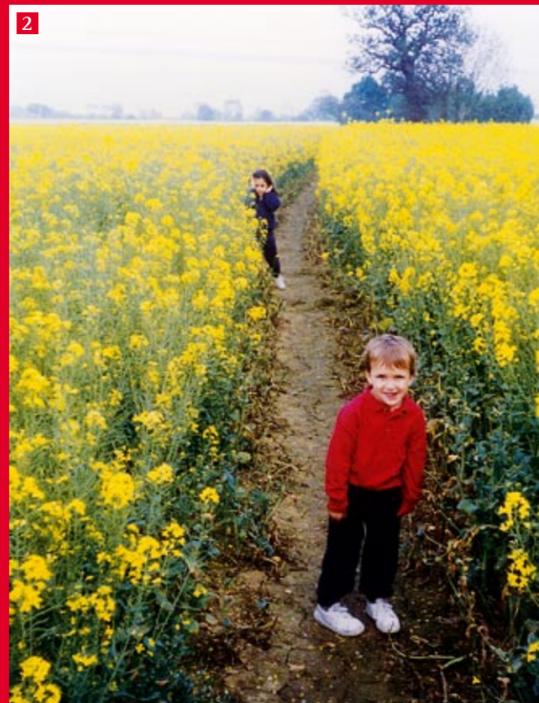
**...ESA DINÁMICA LLEVA TIEMPO, ¿NO ES CIERTO?**

La notoriedad es relativamente fácil de alcanzar, aunque hoy no lo sea tanto por la complejidad de los medios; pero al final

1. Ángel Villasante, con el director de Cuentas de la Agencia de Publicidad SLOGAN, en 1994, en el rodaje de un spot para la campaña de OPV de Repsol.

2. Sus hijos, en medio de un campo de colza, durante su estancia en la filial de Repsol en el Reino Unido en los años 1996 y 1997.

3. Con unos compañeros de promoción del MBA en EOL.



se puede decir que la notoriedad se compra con dinero. Distinto es el valor de marca, que no se alcanza si la promesa no se sostiene en el tiempo, es un tracto sucesivo. Una idea feliz la tiene cualquiera, pero mantener al cliente enamorado de tu marca... esto sí que es un reto.

#### ¿EL CLIENTE DE HOY ES MÁS EXIGENTE?

Lo es. Internet le permite tener a su alcance más información y comparar de manera inmediata. Frente a esta mayor exigencia, la marca aporta valor al negocio si el cliente la considera como un factor de garantía. Es un contrato implícito: si alguien compra los productos de una marca, es porque se fía de ella.

#### REPSOL TIENE UNA PRESENCIA GLOBAL Y OPERA EN UN SECTOR MUY SENSIBLE, ¿ESTÁ MÁS EXPUESTA QUE OTRAS EMPRESAS?

Es imprescindible cuidar la marca en el espacio y en el tiempo. Si tienes vocación global, no puedes descuidar un país donde hoy no estás pero donde puedes estar en el futuro. Por otra parte, si tienes un incidente en un rincón remoto del globo, se sabrá de inmediato en el resto del mundo.

#### ...PERO A VECES SURGEN CONTROVERSIAS.

Afortunadamente, Repsol no ha sufrido controversias importantes, pero esto no significa que no podamos cometer algún error. Si ocurre, hay que ser capaces de dar la mejor respuesta. A veces, hasta una catástrofe puede aportar algo positivo al valor de marca si la empresa da la cara honestamente y pide disculpas, por los fallos. Antes, gestionar este tipo de situaciones tal vez no fuera tan determinante, pero hoy es crucial. Es un comportamiento que, dicho de una manera gráfica, tiene que estar en el ADN de la marca.

#### REPSOL, COMO OTRAS EMPRESAS ENERGÉTICAS, PROMUEVE CAMPAÑAS CENTRADAS EN LA SOSTENIBILIDAD. ES ALGO NUEVO...

Discrepo en que sea moda. No es una mera cuestión de imagen: las empresas se plantean este asunto porque lo que está en juego es que su propio negocio sea sostenible. La primera preocupación de toda empresa es perdurar, y para esto no basta con hacer las cosas bien tácticamente. Ser viable a largo plazo implica que la empresa ha de estar en condiciones de dar beneficios en el futuro sin destrozarse aquello sobre lo que se asienta.

#### ¿QUÉ OTRAS CAMPAÑAS HACE REPSOL?

Estamos en muchos mercados: lubricantes, carburantes, estaciones de servicio, tiendas, tarjetas, gas en distintas formas, productos para automoción, alquitrán..., una cartera de cientos de productos, con distintos modos de distribución. Para algunos, tiene lógica hacer campañas, para otros tiene menos, pero a todos les da respaldo el hecho de tener una marca apreciada y valorada.

#### REPSOL ES UNO DE LOS PRIMEROS ANUNCIANTES DEL PAÍS. ¿CÓMO VE LA EVOLUCIÓN DE LA PUBLICIDAD?

Esto daría para varias horas de conversación. Ahora mismo, vivimos un momento de gran incertidumbre y complejidad, en el que confluyen numerosos factores; el más inmediato y acuciante, la crisis económica. Con independencia de su intensidad y duración, los presupuestos se restringirán. Otro factor, más estructural, es la fragmentación de las audiencias, un gran problema cuando se quiere construir una marca. La fragmentación acarrea coberturas bajas y, aunque no debería ser, inflación de tarifas.

#### ¿INTERNET TIENE LA CULPA DE LA FRAGMENTACIÓN?

No es sólo la existencia de Internet. Ni siquiera si sumamos el móvil o las consolas, la televisión y su multiplicación de canales. La gente ya no lee la prensa ni escucha la radio con la misma atención, los anuncios ya no son tema de conversación. Es por tanto también, especialmente en España, un cambio de gran calado en la sociedad que genera comportamientos más individualistas.

#### EL PATROCINIO DEPORTIVO ES UNA TRADICIÓN EN REPSOL.

Sí, es un buen ejemplo de consistencia en la gestión de marca. El deporte, en especial el motociclismo, es un eje para la marca. Es natural, porque las motos usan nuestros productos. Pero lo importante es hacerlo con consistencia. Otro ejemplo de patrocinio es la información meteorológica: si uno pregunta por la calle quién ofrece el tiempo, la mayoría dirá Repsol, pese a que hay otros anunciantes en otros canales. Es una fórmula que aporta valor a la información: es objetiva, no sesgada, y esto se traduce en credibilidad, empatía y servicio. ■



# gabriel cerrada delgado

DIRECTOR GENERAL DE DELL COMPUTER

“Las tecnologías de la información y las telecomunicaciones ya emiten más CO<sub>2</sub> que el transporte aéreo. Es el reto que tenemos que afrontar”

Al licenciarse en Económicas por la Autónoma de Madrid, a mediados de los ochenta, se encontró con un panorama laboral nada boyante, reflexiona Gabriel Cerrada (Cartagena, 1963), sentado en su austero despacho de director general de Dell. “Lo típico. Acabas la carrera y tienes tres opciones: buscar un empleo, preparar oposiciones o hacer un doctorado o un MBA”. Entre estas opciones, decidió que un MBA le daría un plus necesario para incorporarse a una empresa. Y así fue (se diplomó en 1988). Sus experiencias iniciales jalonaron su camino hacia el *marketing*, y esto ha sido fundamental para avanzar en su carrera como directivo, especialmente en el sector de las tecnologías de la información. Desde su posición, ha vivido e interiorizado fenómenos de mercado en los que el proveedor no puede dictar sus reglas, en los que el usuario final tiene mucho que decir. Cerrada tiene claro que la industria de las TI está abocada a nuevos procesos de cambio.

#### ¿POR QUÉ UN MBA EN EOI?

La oferta de MBA no era tan abundante como ahora. Pero si elegí EOI fue, ante todo, porque yo tenía una buena imagen de la profesionalidad en el entorno de las empresas públicas, debido a que mi padre trabajaba en una empresa del INI. Estuve valorando otras posibilidades y, al final, comprendí que era la que estaba en mejor sintonía con mi área de interés, el desarrollo de *marketing*.

#### ¿SE FORMÓ EN EOI SU ESPÍRITU EMPRENDEDOR?

Te preparaban para ser directivo, lo que no es contradictorio con la condición de emprendedor. Lo que nadie pretendía era salir de la Escuela para ser director general, ni que el MBA le evitaría pasar por una acumulación de experiencias reales.

#### ¿LA RECUERDA COMO UNA FORMACIÓN MÁS PRÁCTICA O MÁS TEÓRICA?

Ambas cosas. Por compañeros que siguieron otras opciones he constatado que en mi formación hubo un elemento práctico enorme. Entre dos ciclos de asignaturas hacías cinco o seis meses de prácticas en una empresa. ¿Significa que del MBA salieron muchos empresarios? Probablemente no, pero sí es cierto que salimos andando con los pies en el suelo, con un punto de cercanía con la realidad que luego sería importante para mi carrera profesional.

#### ¿QUÉ FUE DE SUS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN?

De todo un poco. Algunos fueron a cubrir las demandas de las empresas familiares tan típicas del país, que empezaban a crecer y necesitaban gestores profesionales. Otros muchos se inclinaron por la consultoría, que ofrecía una salida laboral inmediata.



#### ¿Y CUÁL FUE SU SALIDA LABORAL?

Entré a trabajar en Cervezas El Águila, que acababa de ser comprada por Heineken y estaba en el tránsito de pasar de ser una empresa nacional consolidada a entrar a formar parte de un grupo multinacional. Aquel fue el primer episodio de un proceso de concentración en el sector que, por lo que sé, continúa, y tiene un rasgo muy suyo: muchas marcas y pocos dueños. Para mí fue como una segunda EOI, porque me permitió vivir un proceso de integración de estructuras, un cambio en los sistemas de gestión, un despliegue muy fuerte de inversiones y también porque me dio la posibilidad de trabajar con directivos holandeses y españoles, unos tenían una perspectiva global y los otros eran grandes conocedores del mercado en España.

#### ¿SU PUESTO TENÍA QUE VER CON EL 'MARKETING'?

No, me ocupaba del control de gestión. Tocaba todas las teclas, y pude adquirir una visión global de la empresa; quién planifica y controla... Hay que tener en cuenta que El Águila no sólo fabricaba cerveza, sino que controlaba la distribución, mucho antes de la externalización que se impuso después en esa industria.

#### FUE MUY DIFERENTE A SU CARRERA POSTERIOR...

Mi entrada en el sector tecnológico se la debo, indirectamente, a EOI. Cuando llevaba dos años en El Águila, una antigua compañera me comentó que en Hewlett-Packard tenían que cubrir un puesto en *marketing*. Para mí era pasar de un mercado como la cerveza, que crecía al 1% anual y en el que era facilísimo hacer previsiones, a otro con una tasa de crecimiento del 15% y rodeado de incertidumbre.

#### FINALMENTE, CONECTABA CON EL 'MARKETING':

Antes he olvidado mencionar una experiencia previa. Durante las prácticas del MBA, a diferencia de otros compañeros, yo escogí una empresa pequeña, Licor 43. Fue allí donde aprendí muchísimo de *marketing* de consumo; estoy hablando de un *marketing* pegado al terreno, porque la distribución era muy distinta a la que se hace ahora. Aquella experiencia me armó de un cierto equipaje antes de llegar a Hewlett-Packard, que en 1988 empezaba a organizar su canal, claro que con un perfil diferente.

#### EL CANAL INFORMÁTICO HA TENIDO ALTIBAJOS, CON CRISIS Y REESTRUCTURACIONES...

Pero en aquel momento se estaban insertando nuevos conceptos importados, la profesionalización vendría después, y los problemas también. El canal empezó vendiendo productos de alto margen –inicialmente se dirigía a las empresas medianas– y al principio hubo mucha confusión. Un PC costaba un millón de pesetas, y la distribución se quedaba con la mitad, algo muy tentador para ex empleados del sector y para un canal preexistente pero mal preparado, que vendía máquinas de escribir y fotocopiadoras. Aquello fue un constante tejer y destejer. Primero, lo que se quería era llegar donde el fabricante no podía, hasta que pasó a ser la única manera de llegar, y hubo que redefinir modelos y segmentar el canal. Por otra parte, no olvidemos que la informática de consumo en España no tiene realmente más de una docena de años.

#### ¿EL PERIODO QUE DESCRIBE COINCIDIÓ CON SU PASO POR HEWLETT-PACKARD?

Sólo tres años, que fueron muy enriquecedores. Salvo en El Águila, me he pasado la carrera implantando, mejor sería decir trasplantando, modelos de *marketing*. Y tengo que recordar que Hewlett-Packard ha sido una cantera donde se han formado muchos de los que dirigen importantes empresas de tecnología en España. Era una compañía con unas raíces muy ancladas en la ingeniería, un mundo que me era ajeno, pero me dio la ocasión de participar en la puesta en marcha de un *marketing* cooperativo, que en esto consistía el desarrollo del canal. La compañía tenía un modelo de gestión innovador, lo que llamaban HP Way..., aunque con un componente local importante, porque Juan Soto tuvo el gran mérito de traducir ese concepto a la realidad del país.

#### ¿Y DE HEWLETT-PACKARD PASÓ A DELL?

No todavía. Se estaba montando en España la filial de Zenith Data Systems, rama informática de un grupo americano de electrónica de consumo, y me contrataron como director de *marketing*. A los pocos meses, los propietarios hicieron lo contrario de lo aconsejable: se quedaron con los televisores y vendieron la informática a Bull. Pero ésta tuvo el acierto de respetar



1. Gabriel Cerrada junto a Cayetano Soler (socio de IBM y antiguo alumno EOI) en la mesa redonda *Las claves del desarrollo profesional*.

2. Durante la presentación de *El caso de éxito de Dell*, en el encuentro anual de Antiguos Alumnos de 2005.

la marca y la autonomía de gestión, de manera que el canal de Zenith, que yo dirigía, absorbió el de Bull, que tenía muy poca presencia en el mercado de PC. Después fui director general por tres años, hasta 1998, año en el que me vine a Dell.

**...UNA EMPRESA QUE TIENE REPUTACIÓN DE EXCELENCIA EN 'MARKETING'...**

Cuando entré, se decía que el objetivo era vender 120 millones, y ahora estamos en 700 millones. Me parece que he hablado mucho de *marketing* y poco de organización y de gestión. Si hay una compañía que me ha enseñado el concepto global de empresa, sin duda es Dell. Muchas empresas te enseñan a ser un profesional del sector, mientras que aquí lo que aprendes te valdrá en cualquier otra y en otro sector.

**¿EXISTE UN MODELO DELL?**

De entrada, presenta un hecho diferencial: para que ese modelo funcione es necesario que la información esté a disposición de todos. Algunos dirán que ésta es una noción muy anglosajona, pero tengo algo que contar: cuando Dell lanzó para sus empleados en todo el mundo el concepto de "cultura ganadora", muchos pensaron que era un eslogan más. En la filial española tuvimos que traducirlo: cómo podemos crear, en torno a esa idea que venía de Estados Unidos, un modelo de trabajo acorde con los valores y la cultura de nuestra sociedad.

**¿HA FUNCIONADO?**

Y muy bien. No creo que esté mal importar ideas, lo interesante es adaptarlas para que sean relevantes en tu contexto.

**¿Y QUÉ HA PASADO CON EL CANAL? DELL CRECIÓ GRACIAS A LA VENTA DIRECTA, PERO AHORA, SIN EMBARGO, ESTÁ DESARROLLANDO SU CANAL.**

Sí, es cierto. A veces, cuando se habla de canal, se mira más hacia dentro que hacia el cliente. El problema, como yo lo veo, es que hay clichés asociados a conceptos dogmáticos. Michael Dell rompió en su momento con un dogma vigente, y ahora él mismo ha tenido que cambiar. Fuimos pioneros en la venta y el servicio por Internet, pero el fenómeno de la Web 2.0 nos indica que en Internet ya no se vende sino...

**...QUE SE ENTABLA UNA CONVERSACIÓN CON EL CLIENTE...**

...Que entre tanto ha aprendido muchísimo.

**¿QUÉ PUEDE DECIR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA SOSTENIBILIDAD?**

Puedo hablar de la experiencia en Dell. Hay muchas maneras de enfocar la RSC; la nuestra consiste en que no venga desde arriba, que esa política sea compartida, que los empleados se involucren. Para nosotros, no es una cuestión de imagen. Si me apura, le diré que cuanto más cercanas estén las iniciativas a nuestro entorno, más tangible será lo que podamos conseguir. Los principios que aplicamos son sencillos: todo se hace sobre proyecto, no se da dinero a fondo perdido, somos reacios a darle relevancia pública, y la iniciativa tiene que nacer de los empleados.

**¿Y LA SOSTENIBILIDAD?**

También le damos un enfoque peculiar, con un objetivo: nos propusimos ser la empresa más sostenible del sector, ser neutrales en emisiones de carbono en 2010 y lo hemos conseguido en agosto de este año. Esto no implica que vayamos a dejar de emitir, sino que vamos a reducir tanto como emitamos. Lo más conocido es la campaña Planta un Árbol, pero es una política que empieza por el diseño, excluyendo materiales contaminantes, sigue en la fabricación y culmina en el reciclado, todo ello con el compromiso de que el modelo nuevo reduzca el consumo de energía en relación con sus prestaciones.

**¿HAY ALGUNA RELACIÓN ENTRE ESTE PROGRAMA Y EL 'MARKETING'?**

Ninguna, no es en absoluto una campaña de *marketing*. Me pregunto si todos somos conscientes de que la supervivencia del sector pasa por la sostenibilidad: cada día entra medio millón de usuarios nuevos a Internet, lo que lógicamente incrementa el número de dispositivos en uso; por otro lado, las necesidades de almacenamiento se multiplicarán por seis en los próximos cuatro años. Lo que significa más consumo de energía. Se ha calculado que las tecnologías de la información ya consumen más que el transporte aéreo, un 2% del total mundial. Éste es el reto que tenemos que afrontar. ■



# emiliano mata verdejo

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES EADS EN ESPAÑA

“En una compañía multinacional como EADS tener experiencia internacional es tan imprescindible como controlar el ordenador”

Ingeniero aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid, Emiliano Mata Verdejo completó su formación en ICADE y más tarde en EOI con un Máster en Dirección de Empresas en 1988. Inició su carrera profesional con una breve estancia en la empresa española del espacio Sener, donde ocupó tareas de diseño preliminar. En 1984 se incorpora a Construcciones Aeronáuticas (CASA) para desarrollar actividades de *marketing* durante casi una década. Sin cambiar de empresa pasa a desempeñar funciones de dirección estratégica. Cuando en el año 2000 CASA se integra en EADS, asume un papel relevante en relaciones internacionales con competencia en los temas de defensa para España. En 2006 accede a la máxima responsabilidad en esta área, como vicepresidente de Relaciones Institucionales. En 2007 suma a dicha competencia la estrategia de la división de los aviones de transporte militar.

#### ¿CÓMO HA VIVIDO DESDE DENTRO EL CRECIENTE PROTAGONISMO ADQUIRIDO POR LA INDUSTRIA AERONÁUTICA ESPAÑOLA CON LA INTEGRACIÓN DE CASA EN EADS?

Ha sido apasionante. Cuando CASA entró en EADS, en la empresa española llevábamos muchos años vendiendo aviones. Teníamos una tecnología propia, una línea de aviones propia y una serie de clientes, que debían ser más de 100, repartidos por todo el mundo. Eran 75 años de tradición en la fabricación de aeronaves, fundamentalmente

para transporte militar, y teníamos reconocida una posición en el mercado. Con la perspectiva histórica, el año de la integración, 2000, parece lejísimo. Han pasado tantas cosas que uno podría escribir un libro. Nos hemos acostumbrado a vivir deprisa y cada semana o cada mes pasa algo nuevo. Y estamos en EADS para lo bueno y para lo malo, pero lo bueno claramente domina.

#### LA INDEPENDENCIA DE CASA, ¿PIENSA QUE PODRÍA HABER SIDO UN CAMINO MEJOR?

Vivimos unos tiempos en los que la geoestrategia política e industrial se internacionalizan rápidamente; el concepto de las aerolíneas de bandera está pasando a la historia, la defensa sigue siendo soberanía de los Estados, pero las Fuerzas Armadas están imbricadas en estructuras y misiones supranacionales, y los gestores políticos de la Europa unida, que viven en Bruselas, tienen tanto tiempo para pensar que indudablemente se están abriendo camino. Desde esa perspectiva, estar en una gran empresa paneuropea y que compite en igualdad con los americanos es un orgullo.

#### LA APUESTA DE CASA POR LA FIBRA DE CARBONO FUE UN GRAN ACIERTO, UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE FUTURO...

La entrada de CASA en fibra de carbono se remonta a los primeros años de la década de los setenta y fue un equipo quien



debe recibir el mérito en esta aventura. Se comenzó con unos componentes del Boeing 757. Después llegó el suministro de elementos del F-18 y más tarde se dio un salto en el Airbus 320 con una pieza más grande. Lo importante de la apuesta por la fibra es que hemos sido capaces de trazar un camino y de ir progresando en cada nuevo programa y en cada nuevo modelo. El Eurofighter, los Airbus 320, 330 y 340, el A-400M, el súper A-380 y ahora el A-350. Con cada nuevo proyecto hemos ido avanzando un paso; en el tamaño de las piezas, en la responsabilidad de las piezas, al pasar de estructuras secundarias a estructuras primarias, de estructuras pequeñas a estructuras grandes, de estructuras rectas a estructuras curvas y ahora con doble curvatura. Lo siguiente son los grandes fuselajes, que son las estructuras más complejas de fabricar, aunque no de calcular.

**NADIE ES MEJOR QUE USTEDES EN ESTA RESPONSABILIDAD.**

Sólo los programas militares secretos americanos pueden hacer cosas en este campo que nosotros no hayamos hecho. Y no porque no sepamos, sino porque no nos las podemos permitir. Podemos emprender estas tareas a un coste sustancialmente menor que el resto de nuestros socios.

**PERO EL RESTO DE PAÍSES QUE TIENEN PRESENCIA EN EADS RECLAMAN UNA PARTE EN ESTE PASTEL.**

Indudablemente, todos quieren. Y la bondad de la apuesta se ha demostrado en el nuevo proyecto del A-350 en el que primará la fibra de carbono por encima de otras aleaciones metálicas ligeras. En esa perspectiva todo el mundo quiere entrar en el carbono. Pero nosotros llevamos la delantera, aunque hay que tener en cuenta que formamos parte de una corporación supranacional y tenemos la responsabilidad de ir transmitiendo nuestro conocimiento a las otras partes de la empresa.

**¿QUÉ PAPEL HAN TENIDO USTEDES, LOS INGENIEROS AERONÁUTICOS ESPAÑOLES, EN ESTA HISTORIA DE ÉXITO?**

Estamos en una industria dominada por los ingenieros. Ahora también convivimos con titulados industriales y de telecomunicaciones, pero la mayor parte seguimos siendo aeronáuticos. Nuestros ingenieros son respetados fuera,

pero esta industria concita componentes que tienen que ver con la soberanía nacional y por ello no podemos hacer cosas que son normales, por ejemplo, en la automoción. Es cierto que estamos capacitados para hacer en España toda la estructura del Airbus 350. Pero, desde una perspectiva estrictamente económica, ello exige unas inversiones que no son abordables, implica un pico de trabajo que luego no es sostenible.

**¿LA FORMACIÓN ES BUENA?**

Sí lo es. La Universidad obligatoriamente da una formación generalista y es función de la empresa enseñar a cada persona las especialidades para que pueda desempeñar con dignidad un puesto determinado. En las ingenierías, más que física o matemáticas, se nos enseña a abordar lo desconocido y a superar la adversidad.

**LAS ENSEÑANZAS DE POSGRADO, ¿LE AYUDARON A ACOPLAR LOS CONOCIMIENTOS A LA REALIDAD DEL MUNDO LABORAL?**

En mi caso eso fue curioso, porque cuando vine a CASA estudiaba a la vez en ICADE. Al año siguiente seguí trabajando, pero ya no estudiaba, y un año después fui a EOI. Claro, en esta última etapa de formación los principios de funcionamiento de la empresa ya me eran más o menos conocidos, y entonces ya podía reparar en ese tipo de cosas que cuando uno tiene más experiencia damos en llamar "la gramática parda". O sea, que yo hice la transición de la Universidad a la empresa en ICADE, y en EOI completé el paso a la vida real. La estancia de prácticas de EOI me tocó en Manchester y la recuerdo como una etapa de gran intensidad, tanto por el choque cultural como porque fue la primera vez que yo abordaba un proyecto en grupo.

**¿QUÉ PAPEL JUEGA LA INFORMÁTICA Y LA SIMULACIÓN EN EL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y OPERACIÓN DE LOS NUEVOS AVIONES?**

Cuando yo empecé todo se hacía en planos y de hecho no he tenido experiencias de diseño asistido por ordenador porque luego me pasé rápidamente al *marketing* y la estrategia. Es algo que me pesa. Los medios informáticos son una pieza fundamental en el proceso de diseñar, calcular, ensayar, poner en vuelo, y hacer los útiles necesarios para luego fa-

1. Visita de CESEDEN a la factoría de San Pablo en mayo de 2005.

2. Emiliano Mata Verdejo en la cabina del C-101 en 1993.

3. Visita a EADS-CASA-San Pablo de la Escuela Militar Francesa. Sevilla, julio de 2005.



bricar el avión. La electrónica está progresando, pero todavía tenemos muchos aviones en vuelo que fueron calculados en planos y que luego no han sido superados en muchos aspectos por otros aviones posteriores. Los aviones de combate que hicieron los rusos en los setenta son difícilmente igualables en su aerodinámica. Nuestros expertos más listos dicen que el ordenador sirve para reducir el tiempo de desarrollo. Tenemos máquinas poderosas pero seguimos haciendo ensayos en túnel para ver la aerodinámica. También ensayamos las estructuras en vivo antes de que el avión se eche a volar. Quiero decir que la simulación es una ayuda fantástica pero que en ningún modo sustituye a los ensayos físicos.

#### ¿QUÉ IMPORTANCIA OTORGAN A LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL?

En una compañía multinacional como EADS tener experiencia internacional es tan imprescindible como controlar el ordenador. Yo soy de los que piensan que, según la teoría del péndulo, ahora estamos en una fase en la que nos obsesionamos por ser multi-culturales, multi-lengua. Cuando superemos este sarampión iremos a una posición más estacional en el que trabajar cuatro o cinco años fuera de tu ámbito de origen no será algo extraño, sino lo normal. No veo que en el futuro todos tengamos necesariamente que ser ejecutivos trotamundos y apátridas. El 30% de las personas que hemos contratado en EADS en España durante el último año, o son extranjeros o tienen experiencias internacionales.

#### ¿EN QUÉ LUGAR SITÚA EL CORREO ELECTRÓNICO, EL MÓVIL O LAS RELACIONES DIRECTAS PARA RELACIONARSE CON SU EQUIPO?

En este aspecto creo que estamos pasados de punto. El problema es que cuesta muy poco trabajo mandar un correo a 25 personas en vez de a una sola; y para que no se diga que la organización no se entera de lo que queremos comunicarle, al final inundamos la actividad cotidiana de mensajes inútiles. Es uno de los cánceres de nuestras oficinas.

#### ¿Y QUÉ PIENSA DEL TELETRABAJO?

Yo doy clases virtuales por ordenador en EOI y fui de los pioneros en la enseñanza *on line*. Se puede aprender a distancia y se puede trabajar a distancia; el problema es la responsabilidad de cada individuo. ■

**EL JUMBO HA TENIDO UNA VIDA DE MÁS DE 50 AÑOS. AVIONES MÁS RECIENTES COMO EL A-330 O EL A-340 PARECEN ENVEJECIDOS CON 30 AÑOS. POR OTRA PARTE, LOS NUEVOS APARATOS COMO EL B-787 O EL A-350 TIENEN DIFICULTADES PARA DIGERIR LOS GRANDES AVANCES TECNOLÓGICOS QUE SE HAN DISEÑADO EN LA PANTALLA DEL ORDENADOR Y EN LOS PROGRAMAS DE SIMULACIÓN. ¿NO SE HA ENTRADO EN UNA DINÁMICA UN TANTO PARANOICA?**

Los elementos constitutivos de la física que permiten volar a un avión han sido desarrollados casi hasta el límite en la historia aeronáutica y ahora nos cuesta muchísimo conseguir algo que sea un poco mejor que lo que ya tenemos. Mejoramos los materiales, mejoramos los motores, contaminamos menos, pero en veinte o en treinta años sólo conseguimos mejoras de la eficiencia del 10%. Lo que realmente mejora es la electrónica. El desafío es entender que un aparato puede tener en su vida dos o tres generaciones de equipos electrónicos. En los aviones de combate ya está pasando y en los civiles va a comenzar a pasar. O sea, que la mejora más grande no puede venir del avión como máquina de volar, a menos que inventemos los platillos volantes, que por ahora no se ven. Las mejoras están en el confort del pasajero, en todas las facilidades que se ofrecen, y éstas están dictadas por la electrónica: el poder llamar por teléfono o ver películas o escuchar música.

#### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS DE LOS SECTORES EMPRESARIALES E INDUSTRIALES ESPAÑOLES EN EL FUTURO?

Los sectores económicos que han hecho progresar a España en los últimos años, tanto la construcción, como el turismo, como la automoción, digamos que están maduros, si no en declive. El desafío es encontrar nuevos caladeros donde pescar; así de claro. Antes hablábamos del juego que ha dado el desarrollo de la fibra de carbono. Todo eso pasa por la I+D y a la mejora de la productividad asociada a la I+D, pero ya sabemos cómo estamos en I+D. Hemos conseguido unos niveles de renta altos, pero mantenemos unos coeficientes de inversión en I+D realmente muy bajos; la mitad que nuestros principales competidores. Pero bueno, encontraremos el camino, porque yo soy de los que piensa que no es sostenible a largo plazo una economía que sólo se apoye en los servicios. ■



# manuel pimentel siles

PRESIDENTE DEL GRUPO ALMUZARA

“La editorial es una empresa muy especial. Uno tiene que tener por igual alma de poeta y entrañas de empresario”

Tras los muros de una anodina nave industrial de Córdoba, Manuel Pimentel (Sevilla, 1961) ha establecido su laboratorio de moderno alquimista: las editoriales Almuzara y Berenice, empresas fundadas por él y que son la viva muestra de su pasión por los libros. Una pasión que da un brillo especial a sus ojos cuando habla de ese producto tan preciado que es un ejemplar editado con mimo. Al fondo de la primera planta del edificio está su despacho, sin puertas, tan sólo delimitado por unas planchas de cristal que distribuyen la luz que entra por las ventanas y que le aíslan mínimamente del ruido de la oficina. Su mesa está invadida por las galeradas y los originales de los que tan sólo una pequeña parte tendrán la fortuna de encontrarse con los lectores en las librerías. Como editor, Manuel Pimentel intenta adelantarse y saber qué interesará a la sociedad para ofrecerlo en forma de letra impresa. Ahora, además de los libros, los vinos ocupan buena parte de su actividad laboral por su presidencia del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Montilla-Moriles, cargo que ostenta dada su formación de ingeniero agrónomo (cursó también el Máster de Ingeniería y Gestión Medioambiental en EOI en 1989). Atrás quedó su etapa política (Pimentel fue diputado en el Parlamento andaluz y secretario general del Partido Popular en Andalucía, además de secretario general de Estado de Empleo y ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, cargo que ocupó desde el 18 de enero de 1999 hasta el 19 de febrero de 2000), y casi tiene aparcada

su carrera literaria (de su pluma han salido las novelas *La ruta de las caravanas* y *El librero de la Atlántida* y el ensayo *Manual del editor*), ya que ahora se debe más a los libros de los demás que a los suyos propios.

#### SU CURRÍCULO REFLEJA UNA ACTIVIDAD DE VÉRTIGO. ¿CÓMO DISTRIBUYE SU TIEMPO?

No son cosas que se hagan simultáneamente, sino que se hacen una detrás de otra. Montilla-Moriles es una presidencia representativa, no ejecutiva. Ahora mismo me dedico a editar y a escribir. Todo lo demás son hitos del pasado.

#### USTED HA TENIDO UNA INTENSA VIDA ACADÉMICA, PARTE DE LA CUAL TRANSCURRIÓ EN EOI...

Conozco EOI desde la doble perspectiva de profesor y alumno. A principios de los años noventa era una institución pionera en cuestiones de medio ambiente y a los ingenieros nos proporcionaba una formación que, en aquellos momentos, no se encontraba en el mercado. Antes de entrar en política, trabajaba en ingeniería en aspectos vinculados con la agroindustria y el medio ambiente, y fui alumno del Módulo de Medio Ambiente, en Madrid y en Sevilla. Después he sido profesor de ese mismo módulo. Además, cuando fui secretario general y ministro de Trabajo colaboré en algunos proyectos importantes de EOI. Tengo un profundo respeto y un enorme cariño a la Escuela. En

ella he visto una vocación y un interés por los temas técnicos e industriales que tiene mucho que ver con la realidad empresarial de la pequeña y mediana empresa, algo que me parece muy importante.

#### **USTED FUE MINISTRO DE TRABAJO...**

Recogí el testigo de Javier Arenas, que fue un gran ministro. Teníamos un buen equipo y, además, las circunstancias eran buenas: salíamos de una crisis anterior y llegábamos con la frescura de querer hacer las cosas por consenso. Esa combinación de factores hizo que fuera una etapa bonita para todos. Guardo un recuerdo muy grato y el balance de mi paso por la política es hermoso.

#### **SIN EMBARGO, PRESENTÓ SU DIMISIÓN. ¿FUE UNA DECISIÓN DIFÍCIL?**

En ese momento entendí que debía irme a mi casa y, más que difícil, fue una decisión muy notoria. No fue una decisión mucho más difícil que otras que tenemos que tomar en nuestra vida diaria.

#### **TRAS LA POLÍTICA LLEGÓ EL LIBRO. ¿CÓMO FUE ESTE CAMBIO?**

Cuando salí de la política volví a la ingeniería, donde estuve algún tiempo, pero hubo un momento en que hice una reflexión, en el fondo muy simple: la vida me había tratado bien y quería dedicarme a lo que me gustaba. Me gusta escribir, me gustan los libros, y decidí crear una editorial.

#### **¿TENÍA ALGUNA EXPERIENCIA EN EL MUNDO EDITORIAL?**

No. Antes de empezar a editar había publicado varios libros y había convivido en editoriales, pero no tenía otro tipo de experiencia editorial.

#### **QUÉ ES PARA USTED UN EDITOR...**

Un editor es un alquimista, porque la edición no es una ciencia exacta. Uno edita por muchos motivos: porque le gusta, porque busca libros para su fondo de catálogo, porque un tema puede interesar en ese momento o porque cree que puede vender. Hay muchos motivos para editar un libro, pero nunca se sabe a ciencia cierta cómo va a responder el mercado. La editorial es una empresa muy peculiar. Un editor tiene que te-

ner, a partes iguales, alma de poeta y entrañas de empresario. Este negocio es duro, con poco margen, difícil, complejo, y si no es capaz de conseguir que los ingresos superen a los gastos se va a la quiebra. De hecho, las editoriales son empresas con mucha "mortalidad infantil".

#### **¿TIENE ALGO QUE VER LA GESTIÓN POLÍTICA CON LA GESTIÓN EDITORIAL?**

Son cosas distintas, aunque todo tiene una faceta común, y es que hay que estar muy atento a lo que pasa en la sociedad. El editor crea estados de ánimo de la sociedad, abre corrientes. En política tú también creas estados de ánimo o abres corrientes. En todo caso, en la política, como en el mundo editorial, vivimos mucho del estado de ánimo colectivo.

#### **EN ESTOS TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA PARECE QUE EL SECTOR EDITORIAL ESTÁ LOGRANDO SORTEARLA, SEGÚN LOS ÚLTIMOS DATOS DE VENTA DE LIBROS QUE SE HAN HECHO PÚBLICOS...**

El libro, en general, es algo cíclico. En épocas de bonanza no sube mucho y en épocas de crisis se mantiene. Si esto se observa desde el punto de vista mercantil, vemos que el libro es la alternativa de ocio más económica; es un regalo bueno y, además, la población cada día lee más. Las nuevas tecnologías que, se suponía, iban a destruir al libro lo están reforzando cada día. Hay espacio para Internet y hay espacio para el libro.

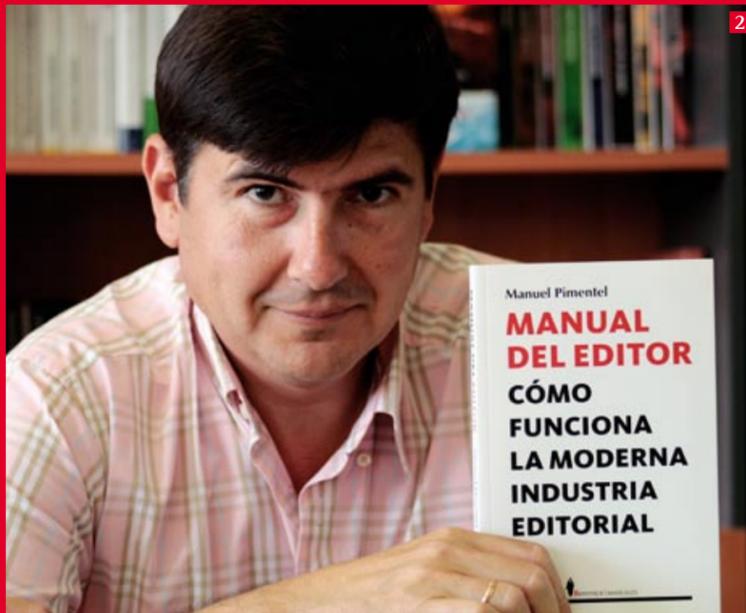
#### **EN LA DECISIÓN DE PUBLICAR UN LIBRO, ¿CUÁNTO PESA EL ÁNIMO DEL EDITOR?**

Mucho. Tenemos un consejo editorial que se reúne y procuramos ser lo más objetivos posible, pero en un mundo donde no hay verdades absolutas es muy difícil... Si llevamos varios meses buenos de libros y de ventas nos animamos y tendemos a ser más alegres, y si llevamos varios meses de devolución seremos más prudentes. Procuramos minimizar este estado de ánimo, pero afecta.

#### **¿ES DIFÍCIL DECIR 'NO' A UN LIBRO?**

Es muy duro, pero estamos tan habituados que es parte de la base de nuestro trabajo. Hay que tener en cuenta que a una editorial pueden llegar en torno a los 600 manuscritos cada mes...





1. Manuel Pimentel con Mariano Gómez Agüero, vicepresidente de la Asociación de Antiguos Alumnos-Club EOI, en noviembre de 2004 durante el encuentro de Antiguos Alumnos donde recibió la distinción de Socio de Honor.

2. En su faceta de escritor y editor, con su ensayo sobre la industria editorial.

#### ¿Y CUÁNTOS LEE USTED?

No muchos. Los manuscritos no los lees enteros, porque si ves que en la página 20 o 30 se te cae el libro, ya no sigues. Pero entre manuscritos y libros suelo leer unos dos libros por semana.

#### ¿CÓMO SE LOGRA EL OLFATO PARA LOS BUENOS LIBROS?

Hay una parte innata, como en todos los talentos, y una parte de experiencia. No es lo mismo cuando llevas algunos éxitos y muchos palos. Con los fracasos adquieres experiencias, conocimientos. Pero, en una buena parte, es un factor innato.

#### ¿ES USTED UN EDITOR MUY DURO CON SUS AUTORES?

El editor tiene una parte muy importante en la producción de un libro. Muchos de los libros editados son propuestas del editor, que busca a un escritor para desarrollar una idea. En Almuzara, más que en el estilo de un libro, que es difícil modificar, trabajamos mucho en su estructura, sobre todo en no ficción. En la novela, al ser un género literario con estilo propio, poco es lo que podemos hacer, salvo en los finales o sugerencias de algún personaje. Una novela, en el fondo, entra o no entra, y el margen para modificarla es muy limitado. Sin embargo, esto no ocurre con el ensayo, donde sí que podemos sugerir el desarrollo de una idea concreta.

#### ¿CÓMO ENCAJAN LOS AUTORES LAS SUGERENCIAS A SUS OBRAS?

El escritor y el editor conviven y se necesitan mutuamente. No hay libro sin editor, y no hay editor sin escritor. Aunque son dos realidades distintas de un mismo universo, el editor ve todos los días la crudeza del mercado, las devoluciones brutales, y el escritor ve su obra, que le interesa, que la sigue, y no ve tanto la dureza del mercado. El escritor conoce sólo parte de la realidad editorial. La realidad editorial es mucho más dura de la que piensan los escritores.

#### ¿QUÉ VENDE MÁS, LA NOVELA O EL ENSAYO?

La novela es más abierta. Hay novelas que se venden muy bien, y otras extraordinariamente mal; se puede vender un ejemplar o un millón, está abierto. El ensayo es más de nicho y sus ventas suelen ser más previsibles. Con la avalancha que hay de novelas, ésta se vende por fidelidad a un escritor, por confianza de la gente en el criterio de selección del editor, pero la mayoría

se vende por el boca a boca: cuando una persona lee un libro y lo recomienda, ahí ha empezado la pirámide de venta.

#### ¿SE EDITA EN EXCESO?

Se edita en libertad. Hay quien dice que hay que editar menos. Afortunadamente estamos en un país libre y cada uno edita lo que quiere, en libertad. Sí es verdad que el número de novedades es muy alto en España y eso fuerza a que los libros roten mucho, que haya mucha devolución.

#### ¿LE HA SORPRENDIDO EL COMPORTAMIENTO DE ALGÚN LIBRO?

De muchos. Cuando en tus manos tienes un libro que aporta, sabes que va a vender. No sabes cuánto, pero nunca me he llevado la decepción de tener un libro que crea que aporte y no venda. Tengo muchas alegrías. Una de ellas es *Entre limones*, de Chris Stewart, que es un libro muy optimista que ha llegado a convertirse en un *best seller*.

#### ¿CUÁLES SON, PARA USTED, LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA CONFORMAR UNA EMPRESA IDEAL?

Talento, tesón y capacidad para superar las adversidades. Todas las empresas pasan por momentos buenos y malos. Para que una empresa tenga años y perspectiva habrá pasado por momentos de gloria y momentos para adaptarse, y para ello hace falta talento y tesón. Y otras muchas más cosas, como el amor a lo que haces.

#### ADEMÁS, PRESIDE EL CONSEJO REGULADOR DE LA DO MONTILLAMORILES. ¿CÓMO VE USTED EL FUTURO DEL SECTOR VINÍCOLA?

El consumo en general de vinos en España lleva años bajando y las exportaciones suben. Esto quiere decir que es un sector donde se apuesta por la calidad. Los vinos de Montilla son muy singulares, generosos, finos, olorosos, amontillados. Son vinos raros, extraños, originales. No hay tintos ni blancos. Han pasado una crisis muy grave, que arrancó en los años ochenta, pero parece que se están estabilizando y con ganas de subir, porque son unos vinos de una calidad extraordinaria.

#### ¿VINOS O LIBROS?

Me gustan las dos cosas. Aunque son distintos, están dentro del mismo universo, el universo de lo humano y de lo hermoso. ■

# pedro díaz rodríguez-valdés

DIRECTOR DE RRHH DE VODAFONE

“En Vodafone medimos el impacto que un jefe tiene en su equipo. Estamos constantemente evaluando y siendo evaluados”

Hace algo más de 20 años que Pedro Díaz dejó su Málaga natal para encontrar en Madrid una brillante carrera profesional. Licenciado en Derecho por la Universidad de Málaga optó en los años ochenta a una plaza para realizar un MBA en EOI. Por aquel entonces y para sorpresa de profesores y compañeros, ya soñaba con dedicarse a la gestión de recursos humanos, ahora sabe que su trayectoria laboral ha sido siempre “pura vocación”. Dentro de 10 años le gustaría estar “en cualquier sitio donde pueda seguir aportando ideas”, pero tiene claro que muchas veces una brillante vida profesional no es nada generosa con la familiar. “Quería llegar hasta el sitio donde disfrutara y aportara a mi empresa, y lo he logrado”, asegura.

#### ¿QUÉ RECUERDA DE SU ÉPOCA DE FORMACIÓN?

Al terminar la carrera me fui a Estados Unidos unos meses y en ese momento ya había solicitado una plaza para entrar en EOI. Había 400 solicitudes para unas 30 plazas, era muy complicado entrar y me preparé para conseguirlo. Mi comienzo fue al llegar de EE UU, me incorporé a algo muy diferente de lo que había visto hasta ahora... había gente de toda España y de todas las áreas. Fue una experiencia muy bonita pero dura, todo lo que sabías de antes ya no te valía, tuve que aprender a trabajar en equipo con gente muy dispar.

#### Y EN ESOS AÑOS ¿PENSABA YA EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Cuando terminé el primer año del máster, me ofrecieron el área de *marketing* comercial, lo rechacé porque ya por aquel entonces quería enfocar mi carrera en el área de recursos humanos. Recuerdo una conversación con el director del programa en la que me preguntó cómo sabía que era eso lo que quería, afirmaba que nunca había trabajado en ese ámbito. No lo sabía, pero me atraía la parte de relaciones con las personas y la gestión de equipos, creía que podía ayudar a la gente a aportar lo mejor de sí misma en el ámbito empresarial. Le pedí al director del máster que me ayudara a buscar prácticas en recursos humanos y ahí comencé, en Unión Fenosa. Desde entonces no me he arrepentido, he tenido posibilidades para cambiar de área y no lo he hecho. Yo siempre he dicho que me dedico a los recursos humanos por vocación.

#### ¿HA TENIDO A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA PROFESIONAL ALGÚN MAESTRO DE REFERENCIA?

Sí, pero por momentos, aparte de mi formación he pretendido siempre ser un poco autodidacta. Respeto muchísimo a las personas que tengo estima y suele ser gente con profundos valores y muy comprometida, gente con liderazgo y carisma. He ido siempre entresacando, creo que de los jefes hay que sacar lo bueno que tienen y lo demás dejarlo a un lado. Cuando





he decidido cambiar de compañía o he pensado en hacerlo, una de las cosas fundamentales para mí ha sido valorar con quién iba a trabajar. Una parte importante de lo que soy, profesionalmente hablando, se la debo a la gente con la que he trabajado. He tenido jefes de los que he aprendido mucho y también les he “robado” conocimientos. Por ello, más que tener a una persona de referencia he pretendido llevarme lo mejor de cada una y hacer una “mala copia” de esa gente que me ha marcado.

#### **HABLEMOS DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS QUE LIDERA EN VODAFONE...**

La característica principal de los recursos humanos en Vodafone es que es una función muy orientada al negocio y de allí derivan muchas cosas. No queremos presumir de tener programas más avanzados que otras compañías, sino de cómo desde recursos humanos se ayuda a la compañía. Los recursos humanos tienen que ser capaces de servir a la gente para apoyar el negocio. Creemos en algo que se llama el “círculo virtuoso”, lo llevamos a rajatabla, nosotros no vendemos móviles, sino que ayudamos a los clientes en materia de comunicación. Los servicios que ofrecemos los ofrecen personas, queremos que nuestra gente se entregue al máximo con cada cliente y la mejor manera de conseguir ese “círculo virtuoso” es asegurando que los empleados tengan al trabajar la mejor experiencia posible, porque cuando un empleado logra esto transmite esta positividad al cliente. Hay que intentar maximizar el compromiso del empleado. Un empleado que está a gusto e ilusionado da todo hacia fuera y eso beneficia a la empresa, un empleado está a gusto cuando se siente bien tratado.

#### **¿QUÉ OPINA DE LA EXTERNALIZACIÓN DE CIERTOS ASPECTOS EN LA EMPRESA COMO LOS RECURSOS HUMANOS?**

Creo que es necesario, pero en algunas áreas. Hay áreas de recursos humanos, por ejemplo, en las que es muy difícil conseguir una experiencia tan grande como la que te ofrece una empresa de servicios que se dedica solamente a esto. Lo que no es externalizable es la parte de recursos humanos que tiene que ver con el apoyo al negocio y apoyo al personal, en temas de desarrollo...

#### **¿CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE INCENTIVAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN UNA GRAN EMPRESA?**

Todos los mandos, por ejemplo dentro de Vodafone, están dentro de un programa de formación. El manager está formado en las metodologías y herramientas que debe emplear en el que se llama “el ciclo de vida del empleado” a la hora de tratar al personal que dirige. Además, se mide el nivel de compromiso del empleado mediante “encuestas de clima” y se mide también el nivel de satisfacción del empleado con su mando. No sólo hay que formar, también es necesario medir el impacto que un jefe genera en su equipo. En Vodafone estamos constantemente evaluando y siendo evaluados.

#### **¿Y ESTA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS GENERA TENSIÓN?**

Al principio la gente se sentía observada y examinada, pero dedicamos mucho tiempo a explicar las razones de esto. Queríamos que los profesionales comprendieran que no vale sólo con ser muy listo, que hay que aportar más valores. Creo que lo que no mides no puedes mejorarlo, sólo puedes tener impacto en aquello que es cuantificable.

#### **¿EN QUÉ MEDIDAS SE MATERIALIZA LA CONCILIACIÓN CON LA VIDA FAMILIAR EN UNA GRAN EMPRESA COMO VODAFONE?**

Tenemos dos tipos de conciliación, una reglada, donde existen algunas medidas tan básicas como la jornada intensiva de verano o el periodo de maternidad extendido. Pero por encima de todas estas “normas” hay que destacar el llamado “entorno de autoconfianza”, y esto está muy dentro de la cultura directiva de Vodafone. Esta compañía no cree en un entorno de conciliación paternalista donde la empresa tiene que poner medidas. Existe un horario flexible de entrada y salida, nadie se preocupa a qué hora se ha entrado o salido. Eso sí, medimos a la gente por el cumplimiento de objetivos.

#### **DOS TRABAJADORES NO NECESITAN LAS MISMAS COSAS...**

Totalmente de acuerdo, ni siquiera un mismo trabajador en un mes necesita todos los días lo mismo. La conciliación cuando es flexible es una de las herramientas más potentes para atraer y retener talento, la conciliación sin flexibilidad no es posible.



1. Pedro Díaz junto a José Luis Relea (director de Recursos Humanos de Altadis) participando en la mesa redonda Las Claves del Desarrollo Profesional.

2. Junto a otros antiguos alumnos (Cayetano Soler, Esther Rituerto y Miguel Angel Feito) en el encuentro anual de 2005



**Y USTED, ¿CONCILIA LA VIDA PROFESIONAL Y LA PERSONAL?**

Hago lo que puedo. Soy honesto con lo que quiero y la vida profesional y personal pasa por diferentes etapas, desgraciadamente no lo puedes tener todo. No puedes ser un profesional entregado y pretender tener un horario fijo.

**¿CUÁL ES EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE QUE NO DEBERÍA FALTAR EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?**

Creo que la gestión de RR HH debería basarse en dos cosas básicas, apoyo al negocio y confianza en las personas.

**¿Y QUÉ ES AQUELLO QUE NO DEBERÍA ESTAR PRESENTE?**

No debería convertirse en un conjunto de reglas y normas. Nunca debería ser una voz policial.

**¿CUÁL CREE QUE ES EL FACTOR NECESARIO PARA QUE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EVOLUCIONEN FAVORABLEMENTE?**

Las empresas españolas no tienen nada que envidiar a otros países. He tenido la oportunidad de trabajar en otros países y creo que es mentira que haya mejores profesionales fuera de España. Falta que los directivos sigan formándose internacionalmente. También es necesaria la formación en otros idiomas, que los equipos directivos de las grandes empresas sigan evolucionando. Perdemos la oportunidad de aprender de otros países por nuestra vehemencia.

**VOLVAMOS A SU TRAYECTORIA PROFESIONAL, ¿CREE QUE LA FORMACIÓN RECIBIDA HA INFLUIDO EN EL INTERÉS QUE HA MOSTRADO SIEMPRE POR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS A LA HORA DE TRABAJAR?**

Creo que un poco de todo. Por ejemplo, EOI en aquella época era absolutamente novedosa en temas de informática y sistemas. A la semana recibíamos muchísimas horas de informática de gestión, algo que en España no existía en ninguna escuela de negocios. En 1989 tener un aula con ordenadores era todo un lujo en España. Desde mis primeros trabajos yo era "el chico que parece que sabe de informática", y la realidad era que yo había estudiado Derecho pero siempre me había atraído ese mundo. Allá donde estaba siempre lideraba proyectos con sistemas, bases de datos, programas... y eso que los recursos humanos siempre son un poco reacios a estos temas.

**EN SUS AÑOS UNIVERSITARIOS, ¿TENÍA CLARO QUE QUERÍA REALIZAR UN MBA? ¿NO PENSÓ EN EJERCER LA ABOGACÍA?**

En los primeros años de Universidad dudé bastante si opositar, hacer carrera diplomática... pero pasó el tiempo, y el tema del Derecho me gustaba cada vez menos, le faltaba dinamismo. Hablando con amigos me empezó a interesar el mundo de la empresa y a mitad de carrera decidí que quería hacer un MBA e irme a vivir a Madrid. Haber realizado este curso me marcó también porque me dio una visión amplia de todas las áreas y me ayudó a saber trabajar con gente de diferente "pelaje".

**¿UN DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS PUEDE DISTINGUIR A UN PROFESIONAL COMPETENTE CON UNA SIMPLE CONVERSACIÓN?**

Digamos que desarrollas una serie de habilidades o de instinto para, al hablar con la gente, mirar más allá del contenido. Creo que tienes más sutileza y sacas conclusiones más ricas que otro tipo de directivos. A veces te equivocas, claro, pero siempre tienes más capacidades, desarrollas un sexto sentido para distinguir al trabajador que puede dar mejores resultados. Pero no es infalible.

**¿DÓNDE LE GUSTARÍA ESTAR DENTRO DE 10 AÑOS?**

Valoro mucho mi familia, soy padre de dos hijas y por ello soy muy celoso de mi vida familiar. Trabajo muchas horas y no me gustaría poner en peligro mi vida familiar, y ello me ha obligado a decir que no a muchas oportunidades de trabajo. Quería llegar hasta un sitio donde disfrutara y aportara a mi empresa, y lo he logrado. Dentro de 10 años me gustaría estar en cualquier sitio donde pueda aportar ideas, creatividad, innovación y también donde pueda disfrutar. Me importa menos el puesto como seguir disfrutando con mi trabajo. Me siento vivo cuando hay una oportunidad de hacer las cosas mejor, necesito la inquietud de hacer cosas nuevas...

**¿ES IMPRESCINDIBLE TENER UN CURSO DE POSGRADO PARA LLEGAR A PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN?**

Esto es como el dinero, que no te da la felicidad pero ayuda a conseguirla. Dependiendo de las áreas. Si sólo estudias una carrera general es difícil acceder a puestos de dirección si no desarrollas la capacidad de ver la compañía como algo global, y eso te lo da, por ejemplo, un MBA. ■



# jesús perezagua sánchez

PRESIDENTE DE FOX INTERNATIONAL CHANNELS EUROPE

“La tecnología está en el corazón de los nuevos modelos de distribución y de negocio. Gracias a ella, la televisión que conocemos se multiplica”

Conversar con Jesús Perezagua, presidente de Fox International Channels Europe, equivale a recibir una lección sobre el mercado audiovisual. Aunque todo tuvo un comienzo: “Está muy extendida la percepción de que la formación universitaria es incompleta porque no facilita la conexión con el primer empleo. Yo, por el contrario, creo que en la Universidad maduras, tu cabeza se organiza, luego tendrás que aprender a trabajar en equipo”. Perezagua estudió tres años de Ingeniería Aero-náutica antes de dar un giro para licenciarse en Empresariales. Y con este bagaje intelectual decidió hacer el MBA de EOI entre 1989 y 1991. A partir de sus prácticas, inició una carrera profesional vinculada al negocio del entretenimiento y volcada hacia el desarrollo internacional. Cuando la entrevista llega a su fin, una hora y media después, renuncia a dar consejos a quienes ahora empiezan a recorrer un camino que podría ser como el suyo: “No me siento en condiciones de dar mensajes, todavía soy joven y estoy todo el día rodeado de jóvenes”.

#### ¿DE QUÉ LE SIRVIÓ EL MBA DESPUÉS DE HABER ESTUDIADO UNA CARRERA Y MEDIA?

Es verdad que llegaba a EOI con una cierta madurez personal, pero lo que más me atrajo fue aquello que marcaría mi futuro profesional. El máster combinaba seis meses de estudio, seis de prácticas y otros seis de estudio. Hice las prácticas en una empresa japonesa de juguetes, Bandai, con

la que luego seguí a tiempo completo. Primero hacía lo que me mandaban, después fui sucesivamente *product manager* y director de *marketing*, con responsabilidad sobre España, Portugal y América Latina.

#### ESTUVO DESDE EL PRINCIPIO EN EL ENTRETENIMIENTO...

Era una combinación muy bonita, porque la creatividad de productos se hacía en Japón y en Estados Unidos, pero nos dejaban mucho margen para ser creativos en el *marketing* en nuestro territorio. La clave era el *merchandising*: vendíamos juguetes basados en series de televisión; un perfecto vertical, algo que ahora está muy de moda pero que viene haciéndose desde hace muchos años.

#### BANDAI ES CONOCIDA POR EL FAMOSO ‘TAMAGOCHI’.

Aquello fue fantástico. En España hicimos un trabajo muy bueno, y en pocos meses vendimos un millón de piezas, en números absolutos nos pusimos por delante de países del tamaño del Reino Unido. Hacíamos un *marketing below the line*, esencialmente de relaciones públicas con una pequeña dosis de televisión táctica.

#### ¿CUÁNTOS AÑOS TRABAJÓ PARA BANDAI?

Siete años. En el verano de 1998 me contrataron para hacer un canal de televisión para niños, Fox Kids, producto de la



alianza entre Rupert Murdoch y Haim Saban, dos grandes talentos del mercado audiovisual. La compañía estaba lanzando canales infantiles en Reino Unido, Francia, Polonia y España, en este orden. En España, Fox Kids fue el único canal que estuvo en las dos plataformas digitales, antes de su fusión en Digital+. También hicimos un desarrollo secundario en Internet, y la tercera pata fue una revista, que llegó a ser la de más tirada en el segmento infantil.

#### ¿CUÁL ERA SU POSICIÓN?

*Country manager*, con responsabilidad sobre todas las divisiones. A los cinco años, me encargaron renovar dos canales que el grupo de Fox International Channels tenía en España, Fox y National Geographic Channel: antes de redimensionarlos o moverlos a otro centro de decisión, pensamos que valía la pena intentar un cambio e invertir para tratar de ganar cuota de mercado. Felizmente, en el plazo de dos años nos colocamos como líderes de la categoría entretenimiento en la televisión de pago y cambiamos el modelo de distribución de National Geographic Channel.

#### ¿CÓMO LO HICIERON?

Lo más importante es identificar tu ventaja competitiva. La nuestra derivaba del hecho de ser un grupo global, que tenía dos canales, uno de entretenimiento y otro de documentales –lo que hoy se conoce como “factual”–, con una gran inversión en contenidos. La masa crítica nos permitía hacer un trabajo de *marketing* y desarrollo de marca a escala local con un posicionamiento bien definido. De esto me ocupé durante dos años.

#### ¿Y AL TERCERO...?

El grupo necesitaba entrar en Europa del Este, tras varios años de intentos, y me dieron la oportunidad de mi vida.

#### ¿UN BOCADO MUY GRANDE?

Lo primero era situarse en el terreno. Si hablas con un polaco, te dirá que Polonia no es Europa del Este sino Europa Central; un ruso, te dirá que Rusia no necesita apelativos. Turquía, para nosotros, forma parte de la misma región, y es el país más oriental de Europa, pero no les gusta esa nomenclatura. Hasta entonces, la estrategia del grupo metía a todos en el

mismo saco. Pero nuestra mentalidad mediterránea, de pensamiento lateral, ha resultado muy eficaz para explotar las oportunidades específicas de cada uno de estos países.

#### ¿CADA PAÍS NECESITA UN TRATAMIENTO DIFERENTE?

Para empezar, las plataformas de televisión tienen distintas configuraciones, no puedes aplicar a todos el mismo rasero. No sólo son países heterogéneos sino que sienten la necesidad de subrayar sus rasgos propios. O lo entiendes o fracasas.

#### ¿CÓMO EMPEZARON?

Empezamos por Bulgaria, donde lo primero que hicimos fue abrir un canal femenino. Ahora, desde ese país atendemos todos los Balcanes. El siguiente paso fue entrar en Turquía, un país fascinante. Todos nos recomendaban no entrar en un mercado que tenía grandes picos y grandes bajadas. Según he podido aprender, las sociedades que han tenido un papel histórico relevante conservan un poso muy especial, y éste es el caso de Turquía; es una reserva de talento, en la que el 65% de la población tiene menos de 35 años, con una idiosincrasia y una ambición características. Lo primero fue relanzar un canal preexistente, y en los dos años siguientes creamos ocho, además de un negocio en Internet y una productora.

#### PARA CUALQUIERA SERÍA UN MERCADO DIFÍCIL

Para mí es el paradigma: tiene talento, recursos y tamaño de mercado. En los últimos años ha venido creciendo entre el 30% y el 35%, aunque ahora ha bajado un poco por las circunstancias políticas. Después de Turquía, fuimos a Polonia, un mercado más consolidado, con menos crecimiento, pero atractivo. Y luego dimos el salto a Rusia. Mientras, creamos nuestra infraestructura operando desde el Reino Unido y Madrid con ruso parlantes. En total, tenemos 23 canales en funcionamiento. Hace poco compramos una compañía en Rumania, otro mercado muy interesante, y antes de finales de año vamos a empezar a operar en Grecia.

#### ¿TODO ESTO SE GESTIONA DESDE ESPAÑA?

Desde esta oficina en Madrid, asistido por un equipo extendido por distintos países. En Roma, llevan los asuntos legales y operaciones técnicas; la compra de productos la coordina-



1 y 2. Jesús Perezagua en el ciclo Lecciones Aprendidas de Antiguos Alumnos, durante la presentación en 2006 de La Televisión Digital Terrestre, Nuevas Oportunidades.

mos en Londres; el *marketing* en España y Portugal; las finanzas y el desarrollo de negocio aquí mismo. También tenemos repartidos los centros de emisión, pero aquí producimos nueve señales que llegan a Portugal, Turquía, las repúblicas bálticas, Rusia, Ucrania y hasta Kazajistán.

#### ¿GRACIAS A LA TECNOLOGÍA?

La tecnología está en el corazón de los nuevos modelos de distribución y de negocio. Gracias a ella, la televisión que conocemos se multiplica. Pero no todo depende de la tecnología, porque está condicionada por la regulación, como podemos ver en España con la TDT o la televisión en los móviles. Más adelante, cuando mejore la compresión, se abrirá una nueva fase y de múltiples de cuatro canales pasaremos a múltiples de dieciséis.

#### ...DEMASIADOS PARA EL CONSUMIDOR CORRIENTE.

El consumidor no tiene tiempo, ni muchas veces la habilidad necesaria para seleccionar entre tantos canales. Vivimos en el centro de una explosión, y todos queremos estar ahí. Convencionalmente, las licencias han sido un activo, y hay quien piensa que seguirán siéndolo; personalmente, soy más escéptico. Hasta ahora, el modelo vigente permite una explotación razonable de los productos, pero se complica cada vez más.

#### ¿VE COMPLICACIONES EN EL HORIZONTE?

La tecnología hace que la realidad del mercado sea más compleja. Existe la fibra hasta el hogar, el retorno está asegurado por VDSL, hay posibilidades de distribución no lineal, los satélites han bajado mucho de precio: enviar una señal cuesta una cuarta parte..., vamos, que las limitaciones no son tecnológicas. Desde esta oficina podemos enviar programas a todo el mundo sobre fibra con el protocolo IP, y no sólo es la distribución, porque grabar en alta definición cuesta lo mismo que grabar en estándar. Hacemos nueve canales de televisión en sólo 600 metros cuadrados.

#### ¿SERÁ RENTABLE ESTE DESPLIEGUE?

Sólo unos pocos podrán ser rentables. En España tenemos televisión en abierto, financiada con publicidad, y otros canales con nuevos modelos. No parece que haya rentabilidad para todos, y tenemos una gran incertidumbre con la TDT.

#### ¿CÓMO EVOLUCIONARÁ LA OFERTA DE TELEVISIÓN?

Hasta aquí hemos hablado sólo de televisión, pero habría que añadir Internet, por no decir la Internet móvil. La tarta se reparte, y los trozos son más pequeños. En realidad, el modelo de negocio es esencialmente el mismo: captar cuota de mercado y captar publicidad. Esto puede hacerse desde una posición generalista, en la que cuatro o cinco operadores pueden sobrevivir llevándose la mayor parte de la audiencia, o bien con enfoques de nicho.

#### ¿AGUANTARÁN LOS CANALES GENERALISTAS?

Aguantarán siempre, porque son el medio que proporciona la audiencia de masas, y eso es lo que necesita la inversión publicitaria. Paralelamente, habrá más especialización, ya sea porque la masa se va desplazando o porque tiene menos tiempo disponible. Así surgen los canales: temáticos, aquellos que van dirigidos a un género o incluso a grupos de población determinados en contraposición con los generalistas. En este mercado, lo mejor que puedes hacer es definir tu posicionamiento, decidir dónde quieres competir, a quién vas...

#### ¿CUÁL ES EL PAPEL DE INTERNET?

Se discute mucho si es un medio diferente o es otro medio igual para transmitir el mismo producto. Sea una cosa o la otra, forma parte de una tendencia hacia la televisión no lineal, personalmente creo que como complemento: el consumidor además de recibir una secuencia programada puede seleccionar aquello que quiere ver, a qué hora lo quiere ver, y si quiere verlo con o sin publicidad, que éste es otro capítulo. De entrada, Internet tiene un rasgo peculiar: es bidireccional, por oposición a la televisión que es eminentemente unidireccional. En televisión, le doy al espectador lo que tengo y creo que le va a gustar; en Internet –si nos limitamos a su faceta audiovisual puedo darle mi producto para que lo disfrute a su manera, y dejarle la posibilidad de responder al estímulo, participar e incluso generar su propio contenido.

#### ¿CUÁL ES SU REFLEXIÓN SOBRE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL?

Es complicado juzgarse, pero creo haber hecho bien dos cosas: manejar equipos, ejercer cierta influencia sobre el mercado. Lo que más me satisface es la experiencia internacional. ■

LOS AÑOS NOVENTA

(1990-  
1999)

# Internet, la internacionalización y la llegada del euro

*Enrique Díaz-Rato Revuelta*

La difusión generalizada de las computadoras personales e Internet; el tren de alta velocidad y más de cinco mil kilómetros de nuevas autovías; la relevancia adquirida por las empresas españolas y su presencia global en sectores como el financiero, telecomunicaciones, energía o infraestructuras; una moneda común con el resto de Europa, y un acercamiento significativo a los niveles de renta y de prestaciones del Estado de bienestar del resto de Europa. En España, pocos periodos pueden reclamar para sí con más justificación que la década de los noventa el haber vivido una mayor y más radical transformación.

Los cambios no son menores en el resto del mundo: en lo político, los regímenes comunistas del este de Europa colapsan desordenadamente, Alemania se reunifica y la antigua Unión Soviética y Yugoslavia se desmembran. Cae el régimen racista surafricano, se alcanza la paz en Irlanda y se acuerda un proceso ordenado de transferencia de jurisdicción de Hong Kong a China. Sin embargo, sigue sin resolverse el conflicto de Oriente Medio, en el que la tensión se incrementa tras la invasión de Kuwait y la subsiguiente guerra del Golfo, nuevos países incorporan arsenal nuclear, y en la antigua Yugoslavia y en Uganda se producen terribles genocidios.

En el campo de la ciencia y la tecnología, a la difusión explosiva de Internet y las computadoras personales, propiciada por una continua reducción de su coste y capacidades, se añade el desarrollo de los sistemas de posicionamiento global (GPS) y los videojuegos, la primera clonación de un mamífero, el inicio del proyecto del Genoma Humano, el desarrollo para uso comercial de cultivos genéticamente transformados y el descubrimiento de sustancias (inhibidores de la proteasa) que reducen la mortalidad del sida.

En economía, la década fue en general una etapa de desarrollo y mejora resultante de varios factores: una mayor estabilidad política mundial y menor militarización favorecidos por el fin de la guerra fría; los bajos precios de la energía posibles por los nuevos descubrimientos de yacimientos de gas y petróleo; un pronunciado incremento de la productividad, gracias a la difusión de las tecnologías de la información, y el fomento del libre comercio entre países.

Esta prosperidad del periodo no fue uniforme para todos los países: EE UU, Europa Occidental (en especial, Irlanda, Reino Unido y España), Corea del Sur y otros países del sureste asiático, crecen de forma significativa. Sin embargo, los países del este de Europa y de la antigua Unión Soviética sufren contracciones como resultado de la reestructuración de sus economías; los países pobres experimentan un impacto devastador propiciado por la caída de los precios relativos de los bienes que producen; otros, como algunos “tigres” asiáticos, se ven afectados por las crisis de 1997 y 1998; y Japón, 17 años después, aún no ha conseguido recuperarse de la crisis de 1991 ni muestra todavía signos de poder hacerlo.

Sin embargo, no hay un consenso unánime sobre la prosperidad de esta época, donde al menos parcialmente se basó en lo que Greenspan llamó, en Estados Unidos, “exuberancia irracional”, y cuyos excesos y desequilibrios resultaron ser en última instancia el germen de la crisis actual de la economía norteamericana y mundial. En los noventa, asistimos también al nacimiento de dos procesos que condicionan las políticas económicas actuales: de un lado, una sensibilización creciente sobre los problemas ambientales, y en particular los derivados de la actividad económica; y de otro, un movimiento de rechazo a la globalización de la economía, que goza de un apoyo social creciente.

En España, la década de los noventa se inicia aún bajo el impulso de nuestra entrada en la CEE. La consiguiente apertura de la economía trajo consigo un fuerte incremento de la inversión extranjera y de la competencia exterior, lo que forzó a la empresa española, como nunca antes, a su modernización acelerada y profunda o a su desaparición. A ello se sumó un incremento sin precedentes de las inversiones públicas en infraestructura con motivo de los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla de 1992, financiados en buena medida con ayudas de la Unión Europea, y cuya finalización coincidió con la entrada de España en una corta recesión. La economía se recuperó a partir de 1995 con un vigor creciente apoyado en la confianza de los consumidores; y la política económica se orientó desde 1992 a conseguir las metas de inflación y déficit público de los acuerdos de Maastricht para la instauración del euro en la UE.

Una de las características más notables de este proceso de modernización de la empresa española es la de su internacionalización, de la que me precio haber formado parte durante 16 años en los que residí en diferentes países de América del Sur y del Norte. Inicialmente, la empresa española se orientó por obvias razones a Iberoamérica, donde se ha consolidado como el segundo inversionista de la región, sólo superado por Estados Unidos. Sin embargo, y alentado por el éxito inicial, el proceso de internacionalización pronto se expandió a otros países, incluyendo las economías más desarrolladas de Norteamérica y Europa. Al final de la década, la empresa española había perdido los complejos para competir en “las ligas mayores”, y la inversión directa española en el exterior representaba casi un 10% del PIB.



**ENRIQUE DÍAZ-RATO REVUELTA** es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, licenciado en Ciencias Económicas y máster en Dirección de Empresas Internacional por EOI, Escuela de Negocios (1991). Desde julio de 2006 es consejero delegado de CINTRA.

# sagrario aguado nadal

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

“El deportista sabe lo que es la disciplina, el trabajo en equipo y los objetivos, valores muy importantes para trabajar en una empresa”

La vida profesional de Sagrario Aguado se caracteriza por haber ido la experiencia por delante de su formación. La temprana muerte de su padre la llevó a trabajar, estudiar Ciencias Sociales –en la antigua facultad de la madrileña calle San Bernardo– y a entrenar en el salto de altura hasta llegar a ser varias veces campeona de España a finales de los sesenta y comienzos de los años setenta. Recordwoman e internacional durante esos años, fue la primera atleta que saltó con el estilo Fosbury, y tuvo que hacerlo en condiciones precarias. Todo ello en consonancia con una época en la que dedicarse a un deporte de élite era un ejercicio de voluntad personal. Esto, dice, sin duda marcó su carácter y su posterior trayectoria.

#### SU CONTACTO CON EOI, ESCUELA DE NEGOCIOS, SE INICIÓ MUCHO ANTES DE ESTUDIAR DIRECCIÓN Y 'MARKETING'...

En el año 1982 empecé a trabajar en EOI, ocupándome de la promoción y desarrollo de sus cursos. En 1990, hice el curso de Dirección Comercial y Marketing; como las clases eran vespertinas, pude compaginarlo con mi trabajo en la propia Escuela. En cuanto al porqué, me interesaba conocer el método de lo que yo, de hecho, estaba practicando.

#### ¿QUÉ LE APORTÓ EL CURSO?

Ante todo, amplió mi formación. Por otro lado, como también fui la coordinadora del curso, pude conocer a mucha gente, lo que

sin duda es importantísimo, ya que te proporciona contactos que luego conservas. Esto no ocurre sino raramente en la Universidad.

#### ¿QUÉ ASPECTOS DESTACARÍA, RETROSPECTIVAMENTE?

El elenco de profesorado: no procedían de la Universidad, sino que eran directores o incluso presidentes de empresas importantes, que nos contaban su experiencia en el día a día. Recuerdo que muchos habían trabajado en Estados Unidos y venían con un bagaje de nuevas técnicas de gestión. La Universidad daba la teoría pero no la práctica, por lo que el sistema de EOI, Escuela de Negocios, que se basaba en el método de proyecto, venía a llenar ese vacío.

#### ¿EN QUÉ CONSISTÍA?

Me correspondió promocionar muchos cursos, como el de gestión empresarial para nuevos empresarios. En estos casos se presentaba un proyecto y se analizaba su viabilidad.

#### ¿CÓMO INFLUYÓ SU EXPERIENCIA PREVIA?

Creo que es un asunto clave. Es mejor hacer los cursos tras alguna experiencia en una empresa en vez de entrar inmediatamente después de acabar la carrera: así se aprovechan mucho más.



#### DESPUÉS DE TRABAJAR EN EOI PASÓ A LA OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS, ¿CUÁLES ERAN SUS FUNCIONES?

El tratamiento de los asuntos relacionados con la calidad; fue un puesto que se creó precisamente en ese momento. En 1998 se implantaron las primeras cartas de servicio de atención al cliente, porque preocupaba mucho la mala fama de la Administración en este terreno. Yo me encargaba de la coordinación. Se trataba de que los usuarios conocieran los pasos que tenían que dar para registrar las marcas y las patentes.

#### EN EL AÑO 2002 EMPEZÓ A TRABAJAR EN LA SECRETARÍA DE ESTADO PARA EL DEPORTE, UNA ACTIVIDAD MÁS VINCULADA A SU VOCACIÓN ORIGINAL...

En la Secretaría de Estado hay un puesto de asesor que lleva la atención personalizada a los deportistas de élite, que con mucho sentido lo ocupa normalmente un deportista. En esta tarea había muchos componentes de gestión que afectan a los deportistas, como las nacionalizaciones o los traslados de una universidad a otra. También, acompañaba al secretario de Estado a eventos deportivos en el exterior. En todo caso, los puestos de libre designación duran lo que duran, y ese trabajo duró dos años y medio porque empecé en la mitad de una legislatura.

#### AHORA SIGUE TRABAJANDO EN PUESTOS RELACIONADOS CON EL DEPORTE...

Sí, así es. Ahora me encargo del deporte universitario: preparo los campeonatos, tanto europeos como mundiales, la Universiada, los programas de deportistas de alto nivel universitarios. Me gusta, sobre todo, porque sigo trabajando con deportistas, convivo con ellos y es una manera de revivir mi época competitiva. Nos encargamos de todos los campeonatos de España universitarios, con 29 deportes, y los 11 campeonatos del mundo. Yo voy a ir a algunos como jefe de expedición.

#### ¿ÉSTE ERA SU TRABAJO TAMBIÉN PARA EL COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL?

En las cuatro olimpiadas a las que he asistido he llevado las relaciones externas y el protocolo dentro de la Villa Olímpica.

#### HABLEMOS UN POCO DE SU CARRERA DEPORTIVA. HACE 40 AÑOS BATIÓ UN RÉCORD DE ESPAÑA EN SALTO DE ALTURA, CON 1,75 METROS. ¿CÓMO ERA ENTONCES EL DEPORTE DE ÉLITE?

Parezco la Celia Gámez del deporte, porque llevo ya mil años en esto. Cuando empecé, trabajaba, estudiaba Ciencias Sociales y entrenaba, todo era compatible. Estaba en el equipo nacional y obtuve el récord de altura; fui la primera que saltó con estilo Fosbury, de espaldas. Ahora bien, siempre supe que de haber tenido que dejar algo hubiera sido el deporte, y eso que era lo que más me gustaba.

#### HA DICHO QUE SIGUIÓ ESTUDIANDO MIENTRAS COMPETÍA...

Lo que nunca he dejado de hacer es estudiar. Durante los 15 años que trabajé en una financiera seguí entrenando. De hecho, el récord de España lo obtuve después de casada y mi carrera deportiva terminó al tener el segundo hijo. Por un lado, ya no podía hacerlo todo, y por otro venía gente nueva empujando, como es normal no sólo en el deporte.

#### ¿TAMBIÉN SALTÓ CON EL MÉTODO DE RODILLO?

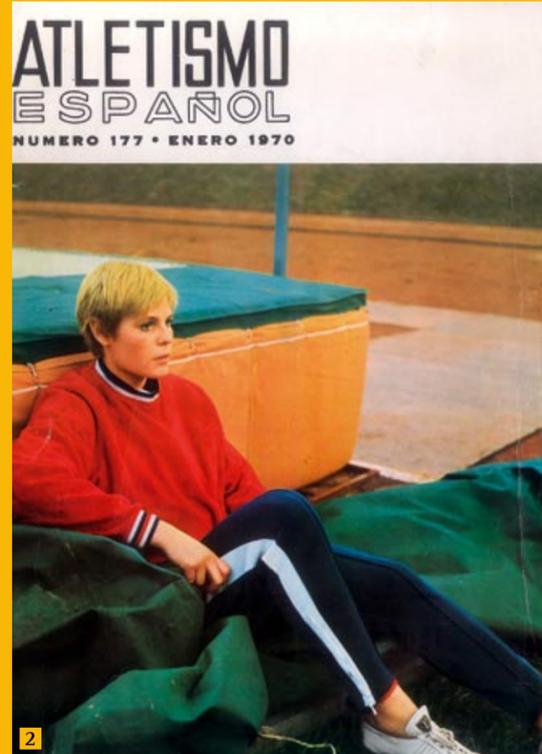
En realidad empecé con el método de rodillo, pero Lombao me introdujo en el Fosbury y aquello fue una odisea. En España no había fosos, por lo que me entrenaba saltando en una piscina, usando una toalla que hacía las veces de listón. ¡Menudos números! El primer foso importado se instaló en Madrid, en Vallehermoso, pero yo competía en muchas otras instalaciones, y tenía que seguir saltando a rodillo. No sé si la gente lo nota en la televisión, pero son dos estilos completamente distintos: en el rodillo se necesita más fuerza y es más técnico, mientras que el Fosbury es más natural y requiere más velocidad.

#### LA COMPARACIÓN CON EL ATLETISMO DE HOY...

No sólo con el atletismo. La exigencia actual en los deportes de élite es tremenda. Ahora es muy difícil compaginar una carrera deportiva con los estudios.

#### ¿Y QUÉ PASA CUANDO SE ACABA LA CARRERA DEPORTIVA?

Yo soy una privilegiada, porque toda mi vida personal y profesional ha girado en torno al deporte, pero apuesto por una formación integral. En primer lugar, porque da satisfacciones personales. La carrera deportiva hay que aprovecharla para ga-



1. Sagrario Aguado durante la entrega de trofeos a los campeones del IV Torneo de Padel Club EOI.

2. Portada de *Atletismo Español*, enero 1970.

3. 1972, la atleta, que puso la marca de salto de altura en 1,71 metros y de 1,68 en pista cubierta, realiza un salto de gran limpieza y perfección.

nar algún dinero, y esto no pasa en muchos deportes. En los de superélite, que están dentro del programa ADO, hay becas de olimpiada a olimpiada, siempre que se obtengan resultados; pero puede haber lesiones, que cortan carreras brillantes, y esto es algo que no lo enseñan las federaciones, que van a por los resultados. El deportista está a merced de los entrenadores, y algunos pueden hacerles pensar que sus cualidades van a durar toda la vida, cuando no es así.

**¿CREE QUE LAS EMPRESAS PODRÍAN APROVECHAR CIERTAS CUALIDADES DE LOS DEPORTISTAS COMO LA COMPETITIVIDAD, EL ESFUERZO, EL LIDERAZGO, EL TRABAJO EN EQUIPO O LA CAPACIDAD DE CONCENTRACIÓN?**

Yo prefiero hablar de valores que sirven de mucho en el mundo laboral. En mi trato con las empresas, siempre les digo que cometen un error cuando teniendo un deportista con formación no lo contratan por temor a que tenga la cabeza en otra parte. Digo que es un error porque ese deportista viene, normalmente, con unos valores que otras personas ajenas al deporte tienen que aprender sobre la marcha. El deportista tiene disciplina, conoce el trabajo en equipo, tiene capacidad de sacrificio y noción de objetivos, además de algo muy importante: la fidelidad. Todo ello es fundamental para trabajar en una empresa. Estos valores yo los he aplicado en mi carrera profesional sin esfuerzo, porque ya lo traía conmigo.

**¿EXISTE LA GESTIÓN DE CARRERA EN EL DEPORTE ESPAÑOL?**

Hay un gran vacío. Yo, aunque no he seguido ningún método, sé por experiencia que hay que estar preparado para encarar el futuro después de una carrera deportiva de élite. He estado cerca de muchos atletas, les he acompañado a cuatro juegos olímpicos y siempre les he dicho que tenían que aprovechar el momento haciendo lo que les gustaba, pero que debían pensar en el futuro, y que éste llega muy pronto por involución fisiológica. A diferencia de lo que ocurre en las empresas, en el deporte no se va consiguiendo un bagaje profesional ascendente. En el deporte subes, luego te mantienes y caes, inexorablemente. Esta concepción no se entiende bien en España.

**¿ANIMARÍA HOY A LOS DEPORTISTAS A RECICLARSE EN EL MUNDO EMPRESARIAL?**

De hecho ya se está haciendo. Hay convenios con empresas para recolocar a deportistas que llegan al final de su carrera. Pero lo que importa es que se haga un seguimiento de verdad, sin demagogia. Que los deportistas tengan una formación completa. Se puede y se debería hacer más. Es verdad que ahora hay deportistas que siguen carreras universitarias, pero depende mucho del deporte que practiquen.

**¿QUÉ CARENCIAS APRECIA?**

Queremos resultados a corto plazo, y por esto el deportista de alto nivel está siempre estresado: se le exige obtener resultados, y esto requiere horas y horas de entrenamiento sacrificado. O tienes una cabeza bien amueblada para el esfuerzo complementario, o el deporte te absorbe todo el tiempo, y cuando éste se acaba descubres que nadie se acuerda de ti.

**¿QUÉ ECHA USTED HOY DE MENOS DE SU CARRERA DEPORTIVA DE AYER?**

Echar de menos... Lo que creo es que tengo una envidia sana. En mis tiempos, era una romántica del deporte, ahora son profesionales. Pero la verdad es que no me cambiaría por ellos. Comprendo que tienen muchísimo mérito, que las marcas han subido, que son de mucho nivel y que están a la altura de otros países. Hay una razón fundamental: se ha invertido dinero, y no somos peores que otros. Tenemos calidad, centros de alto rendimiento, deportistas becados, excelentes entrenadores. No hace falta añadir que en mi época lo hacíamos todo por amor al arte.

**HAN PASADO DÉCADAS, ¿DIRÍA DE SÍ MISMA QUE ROMPIÓ MOLDES?**

Sería una ingrata si no reconociera que la vida deportiva me ha dado mucho. Aprendí que unas veces ganas y otras pierdes, y esto te lleva a afrontar las situaciones difíciles; yo he tenido bajones, como todo el mundo. Pero también he tenido siempre conciencia de la necesidad de diversificar. Si diera un salto en el tiempo, ¿volvería a hacer deporte? Sin dudar, la respuesta es afirmativa. ■



# rafael carrascosa caballero

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DEL RUSSIAN STANDARD BANK

“No creo que una carrera deba medirse por el puesto al que llegas, sino por el enriquecimiento humano y profesional que te aporta”

He aquí un caso atípico, el de un español que ha hecho su vida profesional fuera de España, seguramente el único cuya carrera ha alcanzado un punto culminante como primer directivo de una entidad financiera... en Rusia. Rafael Carrascosa nació en Jaén y estudió Derecho en la Universidad de Sevilla. En sus propias palabras, allí se produjo un giro decisivo: “Supuestamente, mi primera vocación era la diplomacia, pero en tercero de carrera me encontré con la Economía, una disciplina que me había sido ajena y que me atrapó”. Fue entonces cuando decidió hacer un MBA en EOI, Escuela de Negocios, entre los años 1991 y 1993. De aquellos tiempos guarda buena memoria y buenos amigos. De sus prácticas durante el primer curso en EOI, arranca una trayectoria profesional que se desarrollaría enteramente en el mundo de los servicios financieros; más precisamente, en el espacio de las tarjetas de crédito, a las que describe como “un producto muy social, cuya vida cambia según cambia la vida de su titular, y un reto para el *marketing* y la comunicación”. Trabajó sucesivamente en American Express y MasterCard; en los últimos años, hasta el pasado mes de mayo, se ha desempeñado como vicepresidente ejecutivo del Russian Standard Bank, en Moscú. Actualmente se encuentra desarrollando un proyecto de empresa en Suiza basado en los principios de la *wikieconomía* y su aplicación en el mundo de los negocios, tanto financieros como de servicios.

#### ¿QUÉ RECUERDOS CONSERVA DE SU PASO POR EOI?

El ambiente era muy bueno, distendido, aunque se trabajaba duro. Había gente de muy distinta procedencia y extracción, pero nadie venía a la Escuela con pretensiones. Lo que más me gustó, lo tengo muy presente, es que allí se fomentaba el espíritu emprendedor; no se nos formaba para ser profesionales dentro de una empresa sino para actuar como empresarios. Esto coincidía con mi inclinación y mi carácter, como comprobaría después.

#### SIN EMBARGO, SU CARRERA NO HA SIDO DE EMPRESARIO.

Siempre he trabajado bajo la cobertura de empresas, es cierto, pero en todos mis empleos he tenido que empezar divisiones y lanzar nuevas áreas de negocio. No es diferente a crear una empresa desde cero.

#### AQUELLOS ERAN LOS TIEMPOS DEL PELOTAZO...

Sí, algo flotaba en el aire de la sociedad. Personalmente, nunca me dio por la gomina, pero es verdad que en el ambiente había un deseo de llegar muy rápido, de ganar mucho dinero, de convertirse en un mago de las finanzas...

#### ¿CUÁL FUE SU PROYECTO DE SEGUNDO CURSO?

Enlaza con lo que decía hace un momento. Se me ocurrió lo siguiente: los hospitales gastan sumas enormes en lavandería,

¿por qué no fabricar sábanas descartables con la tecnología del pañal? Tuve la suerte de que mi grupo de trabajo era gente inteligente, con mucho talento, y que además teníamos una relación de amistad: tres compartíamos piso. Hicimos un proyecto de empresa fantástico. No sé si se fabrican sábanas así, pero aprendí lo duro que es montar una empresa.

#### ¿Y DE QUÉ LE SIRVIÓ PARA SU CARRERA PROFESIONAL?

Me sirvió de mucho. La calidad de EOI está a la altura de las mejores escuelas de negocios aunque injustamente, a menudo, su imagen no ha sido ésa. En mi opinión, lo esencial de toda formación consiste en entrenar el pensamiento; yo no había hecho un presupuesto en mi vida, pero aprendí cómo se estructura un negocio.

#### ¿CÓMO FUERON SUS COMIENZOS EN AMERICAN EXPRESS?

En el primer curso hice seis meses de prácticas, durante los cuales me dieron una opción de trabajar de verdad, no me trataron como el chico de la copiadora. Tengo que decir que fui a la primera entrevista sin saber qué era American Express ni a qué se dedicaba. Ni siquiera tenía una tarjeta de crédito.

#### CURIOSO INICIO...

Para mí fue una suerte no haber entrado en otros ámbitos, que tal vez hubieran sido más cómodos pero menos retadores. No creo que una carrera profesional deba medirse por el puesto al que llegas, sino por el enriquecimiento personal y profesional que te aporta. Con los años, he alcanzado puestos de responsabilidad corporativa, pero sigo pensando que mi posición no es algo esencial para lo que quiero de la vida.

#### ¿CÓMO EXPLICA EL HABER SEGUIDO UNA CARRERA HOMOGÉNEA, SIEMPRE VINCULADA A LOS SERVICIOS FINANCIEROS?

En principio, por un golpe de suerte. Llevaba dos años en American Express como *account manager* en Madrid, y me propusieron un traslado a Londres como ejecutivo de *marketing*. Formalmente era un rango inferior y el sueldo era el mismo, pero con menos poder adquisitivo. En los tres años siguientes mejoré tres veces mi posición. Luego, la compañía tomó la decisión de crear una nueva división para franquiciar la tarjeta a bancos

en países donde no tenía negocio propio. Me encargaron esa misión en América Latina, con sede en Miami, que no era mal sitio para mis 28 años. Aquel fue el trabajo donde más aprendí, no sólo porque mis jefes eran excelentes profesionales que te daban la responsabilidad de desarrollar un negocio de tarjetas desde cero, sino que además tenían la valentía de hacer esto con una persona de 28 años y la paciencia suficiente para saber que seguro algún error iba a cometer. Esto me hizo madurar mucho como profesional y persona e influyó determinante mente mi carrera.

#### ¿ERA ALGO NUEVO?

Tan nuevo que no tenía nombre. Luego sería una de las divisiones más rentables de American Express, pero al principio carecíamos de manuales operativos para los bancos. Pasé muchas horas, muchos días enseñando a la gente cómo funcionaba el negocio.

#### ¿CUÁNTO DURÓ LA EXPERIENCIA?

Cinco años. Al poco tiempo de casarme, se presentó la oportunidad de otro trabajo en Miami, para MasterCard, que me dejaría más margen de vida personal. La verdad es que me costó adaptarme, porque MasterCard no era entonces una empresa sino una asociación sin fines de lucro, y esto era un cambio de cultura para alguien como yo, que venía de un sitio donde tenía que defender mi presupuesto y pasaba a otro donde estaba obligado a gastar hasta el último dólar.

#### ¿EN QUÉ CAMBIÓ SU PERSPECTIVA?

Hacía una labor de consultoría para los bancos, y lo que había aprendido me hizo sentirme cómodo. Hasta que decidimos que Miami no era el mejor sitio para criar a nuestra hija, y coincidió con la creación de una filial llamada MasterCard Advisors, que iba a tener su sede en Bruselas. Nuevamente, a montar un negocio desde cero, reclutar y formar un grupo de consultores. Me fue bien, al segundo año yo facturaba cinco millones de dólares y estaba montando oficinas permanentes en Italia y España.

#### ¿POR QUÉ SE FUE ENTONCES A RUSIA?

Ah, es otra historia: uno de nuestros clientes, un banquero ruso, me llama un día a Moscú y me dice que acababa de firmar un



1. Rafael Carrascosa con algunos compañeros de oficina del Russian Standard Bank (RSB).

2. En el encuentro de la promoción del MBA 1991/93, a los 15 años de titularse en EOI.

3. Carrascosa recibiendo el President Award, con Ken Chenault, Gary Crittenden y Peter Godfrey.



contrato exclusivo con American Express para emitir sus tarjetas en Rusia, y si yo quería montar el negocio. Siguiendo con mi tónica vital, acepté la oferta; llegué en marzo y todo tenía que estar funcionando en diciembre, lo que significa que tuve que lanzar un negocio completo de emisión de tarjetas en siete meses, desde montar oficinas, sistemas, *marketing* y tener listo un equipo de más de 200 personas, que tenían poca o ninguna práctica. Porque uno de los problemas de Rusia es la escasez de cuadros intermedios con experiencia, pero aprenden rápido. En fin, una gran experiencia. El banco tiene el 70% del mercado de tarjetas de crédito en Rusia.

#### SE DICE QUE LOS RUSOS GASTAN DEMASIADO...

Ahí está uno de los problemas con los que me encontré. La noción de riesgo, tal como la entendemos, no ha sido un elemento importante de *management* en Rusia. Nuestros parámetros no valen; se concede crédito con mucha soltura, y así pasa, que luego viene la morosidad. Cómo cobrar, esto es lo que entienden como gestión del riesgo. En lo que a mí respecta, me sirvió de mucho la experiencia de American Express, que sin ser un banco con depósitos y nóminas, sin embargo es una empresa muy avanzada en este campo.

#### ¿QUÉ TIENE DE PECULIAR EL NEGOCIO DE LAS TARJETAS?

Desde fuera puede parecer otra cosa, pero evoluciona continuamente. La tarjeta es un producto muy social, en el sentido de que es un servicio cuya vida cambia según los cambios en la vida de su titular [...], es un negocio estrechamente ligado al perfil del cliente, a sus hábitos de consumo. He prestado cierta atención a este fenómeno sociológico, que en este negocio tiene más peso que en cualquier otro producto financiero. Nadie va por la calle con su hipoteca o sus bonos del Tesoro, pero la tarjeta lo acompaña a todas partes. Por esto es muy interesante desde el punto de vista del *marketing* y la comunicación.

#### ¿LE PREDISPONÍA SU FORMACIÓN A UNA CARRERA INTERNACIONAL? ¿SE HABLABA ENTONCES DE GLOBALIZACIÓN?

No en esos términos. Lo que ahora llamamos globalización se entendía, como mucho, en la acepción de empresas y personas que venían a España. Hoy nos cuesta recordar que los españoles de los noventa teníamos, en general, poca inclinación a

trabajar fuera del país, que la mentalidad de las empresas era muy distinta a la actual. Nadie hubiera imaginado que algún día el Santander pudiera comprar un banco en el Reino Unido.

#### ¿CÓMO VE A LA EMPRESA ESPAÑOLA?

No he estado muy en contacto con las empresas, pero me atrevo a señalar dos temas pendientes. Uno es un cierto complejo de inferioridad, que va desapareciendo... Los españoles estamos suficientemente cualificados, y somos tan eficientes como el que más, pero observo un problema: se valora mucho el hacer las cosas con el mínimo esfuerzo. Las empresas españolas que funcionan bien, que tienen éxito fuera de España, se apoyan en una cultura corporativa de trabajo, de esfuerzo, que por lo general viene propiciada desde arriba [...]. Podemos competir al máximo nivel, pero no hemos incorporado suficientemente el concepto de cliente. Cuando vengo a España, tengo la sensación de que no me tratan como un cliente al que hay que preservar, sino como a alguien que no tiene otra opción. Estas actitudes se cambian desde la empresa, desde la Universidad, potenciando la capacidad de innovar, mejorando la calidad del servicio, trabajando el *marketing*. Mire: en Rusia yo puedo elegir entre un centenar de marcas de aceites italianas, pero sólo ahora han llegado un par de marcas españolas.

#### ¿QUÉ LE SUGIERE SU EXPERIENCIA FORMATIVA?

Sinceramente, no veo muchas empresas que tengan una preocupación fundamental por el talento. En eso consiste la formación, en dar forma al talento. Estudias, te dan un diploma, pero tu formación apenas ha empezado [...] hay una mitificación de los títulos que abren puertas. En mi opinión, las empresas deberían asumir el riesgo de que la gente se equivoque y tener la paciencia y sabiduría de formar a la gente, asumir el riesgo de dar la responsabilidad. Según mi experiencia, es algo fundamental.

#### ¿QUÉ DIRÍA A QUIENES AHORA COMIENZAN?

Que no se acomoden. Las formas de empleo y el modelo corporativo están cambiando, los países emergentes tienen un caudal enorme de buenos profesionales preparados y flexibles, y los títulos no van a seguir siendo la panacea que abre las puertas a un futuro mejor. La globalización no es un asunto del que deban ocuparse sólo las empresas; es una actitud personal. ■



# esther toledo del castillo

DIRECTORA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE DE ALSTOM TRANSPORTE

“A los accionistas se les convence con dividendos. Y las empresas con RSC ya implantada son las que obtienen mayores beneficios”

Apostó por la gestión de calidad cuando pocos vaticinaban el impacto que esta disciplina iba a tener en el mundo de la empresa. Esther Toledo, de 41 años, estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid, en la especialidad de Organización Industrial. Vio que sus estudios eran demasiado generalistas y decidió especializarse. Ahí estaba la clave de su futuro desarrollo profesional. Para ello, cursó el Máster en Gestión de Calidad en EOI, Escuela de Negocios. Más tarde se hizo auditor jefe de calidad, obtuvo el título oficial de evaluador, según el modelo EFQM de Excelencia Empresarial, realizó además un Máster en Gestión Medioambiental y un programa superior de Responsabilidad Corporativa.

Considera que la formación es uno de los pilares del progreso de todo profesional. Inició su carrera como técnico comercial en CMC, y como consultora de calidad en IBM España. En 1994 entró a formar parte de la plantilla de Alstom, como responsable corporativa de gestión de calidad. Y ahí continúa. Ha ido sumando distintas responsabilidades dentro del mismo departamento, entre las que se encuentra la dirección de calidad y medio ambiente para los servicios e infraestructura ferroviaria. Tiene una gran capacidad de adaptación porque ha ido amoldándose a cada equipo directivo con el que ha ido encon-

trándose. Ahora está ilusionada: sus jefes pertenecen a una nueva generación con ideas nuevas e iniciativas. Todo un reto que ella afronta con ganas.

**USTED REALIZÓ EL MÁSTER EN GESTIÓN DE CALIDAD EN 1992, ¿DE QUÉ LE SIRVIÓ LA EXPERIENCIA TANTO PERSONAL COMO PROFESIONALMENTE?**

Principalmente, me sirvió para especializarme, sobre todo cuando se empezaba a hablar de temas de calidad, que me gustaban, y a los que veía bastantes posibilidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Todos estos temas iban unidos a la práctica, y eso me parecía muy atractivo. La relación del máster con los aspectos prácticos me pareció interesante. Tener un componente práctico es fundamental porque es la mejor manera de actualizar conocimientos necesarios para seguir teniendo valor añadido. Los conocimientos siguen siendo vitales para poder desarrollar tu carrera profesional. Personalmente, también me sirvió para poder potenciar ciertas habilidades directivas, como el trabajo en equipo, aprender a hablar en público, a negociar situaciones. Recomiendo a todo aquel que quiera progresar en su carrera que haga un máster. Siempre será positivo en su desarrollo profesional porque aunque creas que tienes todos los conocimientos siempre hay cosas que aprender.

**¿APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN SU FUNCIÓN DIRECTIVA? ¿EXISTE CORRELACIÓN ENTRE LO QUE SE ESTUDIA Y LUEGO LO QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS?**

En mi caso, al ser un máster especializado aplico todo lo que aprendí. El 70% de los conocimientos son directamente aplicables a la gestión de mis funciones. Por ello, hay que saber elegir el máster que más conviene a las necesidades de cada perfil. En la carrera universitaria sí que existe un gran desfase entre lo que se estudia y en lo que luego se aplica en la empresa. En ingeniería adquieres conocimientos, pero después depende de en lo que se vaya a trabajar. En la mayoría de los casos, el trabajo no está relacionado con los estudios. Es una pena porque se desperdician muchos recursos, pero es así.

**¿QUÉ ES LO MÁS DIFÍCIL PARA UN CARGO DIRECTIVO?**

Lo más difícil, sin duda, es dirigir a un equipo de personas y sacar de todos ellos el máximo rendimiento. Se trata de gestionar diferentes intereses y motivarles para que todos lleguemos a un cumplimiento de resultados. Procuro que todo el equipo participe del establecimiento de objetivos, con el fin de que cada uno ponga su granito de arena. Existe un reparto de tareas en función de lo que a cada uno le apetece. Con el fin de que no sea un coto cerrado, es importante que los integrantes del equipo sepan hacer de todo. Todos tienen que ser empleables y ayudarse los unos a los otros, de manera que cuando en temporadas unos tengan una excesiva carga de trabajo, otros les ayuden a sacar el trabajo adelante. La colaboración entre unos y otros es fundamental para el cumplimiento de objetivos. Creo en el trabajo en equipo y hago todo lo posible para que en mi grupo de trabajo exista la máxima cooperación.

**ESTUDIÓ INGENIERÍA INDUSTRIAL, MUCHOS EJECUTIVOS DE EMPRESAS TIENEN ESTA TITULACIÓN. ¿LES DA UNA VISIÓN MÁS COMPLETA DE LO QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?**

Me especialicé en Organización Industrial, la rama más empresarial en Ingeniería Industrial, pero la menos especializada de todas porque te ofrece una visión amplia y te ayuda a trabajar dentro de una organización. Cuando estudié la carrera, recuerdo que era durísima y que se necesitaba



una nota casi de matrícula para poder acceder a ella. Los alumnos que estudiaban conmigo la carrera tenían muy buenas notas y era una disciplina muy exigente, esto te daba una resistencia muy fuerte, que luego te viene muy bien cuando te incorporas a una empresa.

**¿EL MUNDO DE LA EMPRESA SOMETE AL PROFESIONAL A DEMASIADA PRESIÓN?**

Existen numerosas presiones, sobre todo cuando trabajas para una multinacional y tienes que reportar a ella. Las presiones desde el punto de vista internacional son numerosas, sobre todo porque estás sometido al cumplimiento de objetivos de la matriz y después a la gestión del día a día. Hay que responder a lo que pide la matriz y también a las exigencias que conlleva la rutina diaria del trabajo. Eso hace que siempre tengas la agenda repleta de temas que acometer, de viajes en los que trabajas las 24 horas del día. Un trabajo con responsabilidades es muy absorbente.

**DESEMPEÑA EL CARGO DE DIRECTORA DE CALIDAD Y DE MEDIO AMBIENTE EN ALSTOM, TEMAS QUE LAS EMPRESAS ESTÁN EMPEZANDO A DESARROLLAR EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS, ¿SE DEBE A LA IMPORTANCIA QUE ESTÁ COBRANDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?**

Los temas de calidad empezaron a abordarse en la empresa como una especie de moda. En esta compañía empezamos en 1994 porque no era un tema aislado, nos lo tomamos en serio y se ha ido integrando poco a poco en toda la organización. Los temas de responsabilidad social corporativa ahora empiezan a estar de moda, pero cuando pasen unos años estarán integrados en la empresa, formarán parte de la gestión de la compañía. Es una necesidad de las organizaciones. Al principio, sueltas algo dentro de una empresa y con el tiempo la has impregnado de aquello que habías propuesto de manera discreta. Es una satisfacción comprobar que algo por lo que has apostado se ha ido quedando dentro de la empresa. Nos ocurrió con los temas de calidad y sucederá ahora con los temas relacionados con la responsabilidad social corporativa. Al final, a los accionistas los convences con dividendos, y

1. Con Enrique Quejido, director general de BVQI, recibiendo el primer Sello de Excelencia Europea entregado en España.

2. Esther Toledo recibiendo de manos del presidente de Antiguos Alumnos, Ángel San Segundo, el Premio a la Trayectoria Profesional, 15 Años Formando Expertos en Gestión de Calidad.

3. Con Fernando de Ybarra, antiguo presidente del Club de Excelencia, recibiendo el premio a la mejor práctica empresarial.



diversos estudios afirman que, en estos momentos, las empresas con responsabilidad social corporativa ya implantada son las que obtienen mejores resultados.

#### LOS PROFESIONALES DE HOY DÍA HAN DE TENER CIERTA SENSIBILIDAD CON LOS TEMAS SOCIALES.

Pocos profesionales eligen esta área porque se ve como un área de especialista. Lo que ocurre cuando te especializas en algo, a mí me ha ocurrido, es que después es muy difícil salir de esos temas. Todo el mundo te ve como un experto y después no puedes desvincularte de él. En otros departamentos, como compras o *marketing*, es mucho más fácil moverte a otra función.

#### ¿QUÉ ES LO QUE MÁS DEMANDAN LOS PROFESIONALES QUE COMPONEN SU EQUIPO?

Un poco de todo, depende del momento en el que nos encontremos, como tampoco puedes gestionar a todos de la misma manera. Una mujer que tiene hijos demanda una mayor flexibilidad laboral, mientras que una persona joven pide viajar más y tener un mayor recorrido profesional y aprendizaje. Todo depende del momento vital en el que se encuentren.

#### EN ESTE MOMENTO, ¿QUÉ RETOS SE PLANTEA EN EL DESEMPEÑO DE SU LABOR?

Ahora, mi prioridad es saber adaptarme a un nuevo equipo directivo. Tengo jefes nuevos en España y en París. En este momento es mi principal reto, y creo que el secreto, porque ya me ha tocado hacerlo, es procurar desempeñar bien mi trabajo y apoyarles. Es necesario que nadie te vea como una persona conflictiva, sino una persona resolutiva, a la que importa sacar adelante su trabajo. Mi actitud siempre es de colaboración, aunque reconozco que cambiar de jefes siempre requiere un tiempo de adaptación. El anterior equipo se ha jubilado y ahora se ha incorporado un equipo joven, con muchas ganas y proyectos que sacar adelante y con un perfil mucho más internacional, algo que a mí me gusta mucho y creo, además, que es bastante necesario para competir hoy día a nivel empresarial.

#### ¿QUÉ ES LO QUE HACE QUE UN PROFESIONAL SE MANTENGA FIEL A UNA COMPAÑÍA?

Yo empecé trabajando en una empresa pequeña y con el tiempo todo lo que haces se convierte en rutinario. Me gusta mucho más trabajar para una multinacional, como en la que trabajo, donde todo es diferente e innovador. Tienes más posibilidades de desarrollo y de cumplir con tus inquietudes. Yo viajo constantemente y tengo oportunidad de aprender cosas nuevas. Como todo trabajo tienes rutinas, pero también cosas muy agradables. Si estás a gusto permaneces sin problemas en la compañía. Esto es el balance de todo, de una retribución buena, de unas condiciones laborales óptimas. Alguna vez he pensado en cambiar de trabajo, pero lo pienso en detalle y sé que no ve a compensar porque aquí estoy a gusto. Si alguna vez cambio lo haré porque vaya a ejercer una nueva función, esto es, a hacer cosas nuevas, más que cambiar de empresa. Me gustaría, por ejemplo, ocupar la dirección de proyectos, ya que así podría estar más cerca del cliente.

#### ¿QUÉ LE RECOMENDARÍA A UN JOVEN PROFESIONAL QUE INICIA SU CARRERA LABORAL DENTRO DEL MUNDO DE LA EMPRESA?

Que se mueva por el mundo, que tenga experiencia en otros países, que aproveche la oportunidad y se ofrezca para ir a trabajar a otro país. Es la mejor manera de aprender idiomas. El inglés, hoy día, es fundamental, y desgraciadamente hay jóvenes que se quieren incorporar a la empresa y tienen un nivel bajo. En una multinacional no es aceptable y es un condicionante que te hace estar limitado profesionalmente.

#### ¿QUÉ FACTOR CREE QUE ES CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN FAVORABLE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y CÓMO PIENSA QUE DEBERÍA SER GESTIONADO?

La satisfacción de los clientes, la adaptación a sus necesidades. En el sector ferroviario, que es en el que yo me desenvuelvo, tenemos que adaptarnos a nuevas formas de trabajar, de responder a las necesidades de los clientes con soluciones. Hay que estar pendiente de esas demandas y también anticiparse a sus requerimientos. El cliente es la clave de todo y el futuro de las empresas pasa por él. ■



# antonio jb cortés-ruiz

DIRECTOR GENERAL DE NEOELECTRA ESPAÑA

“Mi mayor logro profesional ha sido ser un ‘facilitador’, un apoyo en la toma de decisiones a todos los niveles”

Antonio JB Cortés-Ruiz (Granada, 1967), formó parte de la primera promoción del Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental (1993), máster que recogía la experiencia de EOI en cursos de Medio Ambiente desde 1977, es Doctor en Minas y, después de atesorar una gran experiencia en compañías como ENRESA e instituciones como el OIEA-Naciones Unidas (Organismo Internacional de Energía Atómica), hoy dirige la delegación española de la compañía energética Neoelectra. Trabajador nato, confiesa que su mayor logro profesional ha sido ayudar a la gente de su entorno, que estará formándose toda su vida y que aún le queda todo por hacer. Se considera una persona afortunada y defiende el derecho a equivocarse como condición necesaria para crecer profesionalmente.

#### ¿A QUÉ EDAD EMPEZÓ A TRABAJAR?

A los 16 o 17 años. Hacía un poco de todo, hasta que terminé la carrera de Geológicas, en 1991, y me fui a Estados Unidos.

#### ¿Y CUÁNDO DECIDE AMPLIAR SU FORMACIÓN?

Me di cuenta de que carecía de muchas cosas, así que opté por reforzar mis estudios tanto en el aspecto técnico, que era lo que más me urgía para incorporarme al mercado laboral, como en el conocimiento del mundo de la gestión desde un punto de vista empresarial.

**VIENDO SU CURRÍCULO (DOCTOR INGENIERO DE MINAS, EXECUTIVE MBA, MÁSTER EN INGENIERÍA, DIPLOMADO PROJECT MANAGEMENT) PARECE QUE LE DA MUCHA IMPORTANCIA A LOS ESTUDIOS.**

Sí, de hecho, sigo formándome: ahora estoy terminando mi segundo doctorado, en Sociología y Ciencias Políticas. Creo que la formación no debe terminar nunca: si eso sucede, quiere decir que ya no tienes más capacidad de aprender. Me han educado en la creencia de que hay que aprender todos los días, desde que te levantas hasta que te acuestas: ahora, por ejemplo, me considero “embrutecido” por la técnica, y deseo profundizar en mis conocimientos humanísticos.

#### ¿POR QUÉ?

Porque me he dado cuenta de que el factor humano es el que decide. La tecnología está muy bien, es un valor añadido, pero, si no hay una persona detrás, con conocimiento, percepciones e intereses, no hay nada que hacer.

#### ¿POR QUÉ DECIDIÓ HACER EL MÁSTER EN INGENIERÍA Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL?

Aquí debo mencionar a dos personas fundamentales en todo mi proceso formativo y profesional: Rosa Arce y Concha Moreno, figuras innovadoras y precursoras de toda la formación en medio ambiente en España, que abanderaron ese movimiento



desde EOI, y promovieron que hubiera una opción real de formación en esa especialidad. En el momento en que vi que estas dos personas habían creado este máster, hice la entrevista personal y fui admitido. Recuerdo que empecé las clases el 8 de enero de 1993.

#### ¿Y CÓMO COMPAGINÓ SU VIDA FAMILIAR, LABORAL Y EL MÁSTER?

Es un máster *full time*, así que había pocas opciones. Esto significó una importante toma de decisiones, que implicó aparcar durante año y medio toda mi vida para dedicarme a este proyecto, que iba a condicionar mi carrera profesional. Anteriormente, mi mundo era muy académico, y todo era interpretado desde el punto de vista de los profesores. A partir del máster, me di cuenta de que no había nada cierto y de que nadie te calificaba trimestre a trimestre. Ahora se aprobaba día a día. Era la vida real con profesionales de la vida real.

#### ¿MANTIENE RELACIÓN CON LA GENTE QUE CONOCIÓ EN LA ESCUELA?

Sí, y me ha servido de mucho. El club EOI ha movilizado todo el *networking* de 35.000 o 40.000 antiguos alumnos. Tiene una gran fuerza, ya que soy compañero de presidentes de empresas multinacionales, de pequeñas compañías familiares, de promotores, de emprendedores, etcétera. De hecho, cuando tengo que contratar a alguien en un puesto directivo de confianza dentro de la compañía, acudo a EOI, ya que sé que la persona elegida tendrá la misma orientación a la hora de hacer negocios que yo. Somos gente honesta, íntegra y muy profesional.

#### HABLEMOS DE SUS COMIENZOS EN ENRESA...

Tuve tres opciones para las prácticas, y elegí ENRESA, del grupo SEPI. Lo cierto es que me considero muy afortunado. Me incorporé al departamento de innovación tecnológica de una empresa cuyo *leitmotiv* es la sostenibilidad ambiental y tuve la suerte de toparme con los dos mayores profesionales que he encontrado en toda mi vida: Julio Astudillo y Aurelio Ulibarri. Julio Astudillo ha sido quien ha definido mi vida profesional. Fue una persona

que me permitió continuar la formación y creó el espacio para crecer dentro de la empresa, dándome carta blanca en situaciones en las que rara vez la tiene un recién llegado. Creyó en mí. Me dijo: "Éste es el camino, equivócate, aprende de tus errores y ahí estaré para soportarte". Si una persona no tiene la oportunidad de equivocarse y de mirar hacia atrás, jamás aprenderá y no avanzará.

#### TENIENDO EN CUENTA SU EXPERIENCIA DE AQUEL MOMENTO, ¿QUÉ LE RECOMENDARÍA A UN JOVEN QUE SE ESTÁ INCORPORANDO AL MERCADO LABORAL?

Verdaderamente, a los 18 años es muy difícil tomar la decisión correcta a la hora de escoger una carrera, pero sí que tienes segundas o terceras oportunidades. Es en este momento donde hay que ser muy cuidadoso y elegir aquel centro que te dé la solución que buscas, que probablemente no esté sólo en un lugar. Yo tuve esta segunda oportunidad y la aproveché, ya que considero que mi carrera académica anterior fue un fracaso.

#### ¿A QUÉ SE REFIERE?

No elegí bien y no estuve nada contento durante el periodo de aprendizaje. Pero tuve la oportunidad de reconducir mi vida. Hoy puedo decir que la mejor inversión que he hecho, sin ninguna duda, fue formar parte de la primera promoción del Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental.

#### ¿CUÁL PIENSA QUE HA SIDO SU MAYOR LOGRO PROFESIONAL?

Ayudar a la gente que tengo alrededor, ser parte de la comunidad en la que trabajo, ser un "facilitador", un apoyo en la toma de decisiones a todos los niveles: desde poner frenos a una vagoneta en una galería a 400 metros de profundidad a negociar un acuerdo que signifique el 20% de mejora con respecto al año anterior.

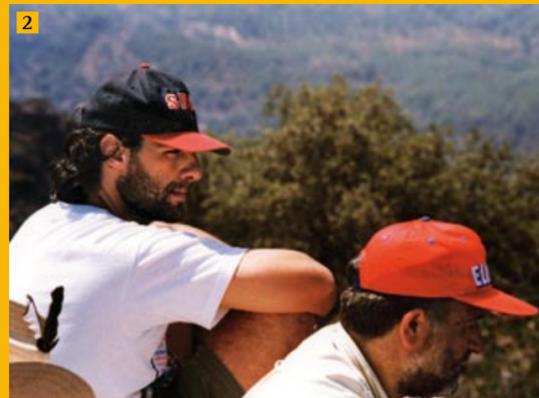
#### ¿Y QUÉ LE QUEDA PENDIENTE DE HACER?

Todo. Hasta ahora no he hecho nada. Mi padre realizó el primer mapa de cálculos renales que favoreció un diagnóstico inmediato. Mi hermana ha desarrollado su carrera en el sector de la ingeniería genética, donde ha estudiado la curación de enfermedades como la malaria. Yo lo único que hago es poner encima de la mesa lo que he aprendido.

1. Antonio JB Cortés, con José Luis Bozal y Emilio Cabanes, junto a su compañero Abel Felipe, en la recogida de trofeos del II Torneo de Padel EOI.

2. En el campo, con Julio Astudillo, uno de los profesionales que más ha influido en su carrera.

3. En la entrega del título de Doctor.



#### ¿EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO PARA USTED?

En compartir todo tu saber y mejor hacer, y darte cuenta de que eres prescindible: la empresa debe estar por encima de los intereses personales. Éstos son temporales y las empresas deberían ser atemporales. El éxito de una comunidad empresarial consiste en que por ella pasen muchas personas que compartan toda su sabiduría, que sean generosas. Mi mayor reto, donde creo que está el éxito, es que todas las personas que trabajen conmigo disfruten haciendo lo que hacen. Me encanta lo que hago y creo en ello; el hecho de saber que todo lo que hago repercute en un beneficio para toda la comunidad.

#### ¿POR QUÉ PIENSA QUE NEOELECTRA DECIDIÓ CONFIAR EN USTED?

Eso habría que preguntárselo al presidente. Supongo que buscaban una persona integradora, que tuviera gran capacidad de organización y de descubrir qué es aquello que falta y eliminar lo que sobra. Aunque tengo muchísimos defectos, creo que ésta es una de mis virtudes.

#### ¿ALGÚN CONSEJO PARA PERIODOS DE DESACELERACIÓN ECONÓMICA?

Me da mucho respeto dar consejos. Más bien haré una reflexión: una desaceleración o crisis es un fotograma de una película muy larga. Supongo que esta relativización del tiempo procede de mi formación como geólogo, ya que en esta ciencia la unidad temporal es el millón de años. Lo que hay que hacer es ser lo más proactivo y predictivo posible para evitar que esa crisis, cuando suceda, agote los recursos corporativos.

#### ¿CUÁL ES SU OPINIÓN SOBRE EL MERCADO ENERGÉTICO ESPAÑOL?

El precio de la energía en España está por debajo de lo que realmente cuesta. Además, es un sector muy regulado: esto, por una parte, es positivo, ya que evita la especulación, pero, por otra, no existen las posibilidades de desarrollo que hay en otros países. Es necesario que la estructura energética se desarrolle de forma equilibrada y coherente, sin depender excesivamente de terceros países. Creo que nunca asistiremos a una crisis energética en España, pero debemos estar vigilantes, ya que las necesidades están aumentando, y desarrollar la capacidad

de evolucionar de forma autónoma. Aunque dependamos de otros países para obtener petróleo o gas natural, tenemos otros muchos recursos naturales, como el sol, el viento, la biomasa, el biodiésel, el bioetanol... En la medida en que aprovechemos esta riqueza, tendremos éxito.

#### ¿Y QUÉ FACTOR CONSIDERA CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN FAVORABLE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS?

El éxito de una empresa parte de su capacidad por integrarse en el entorno en el que trabaja; es decir, de su responsabilidad social corporativa. Una empresa debe devolver al entorno parte de sus beneficios, y no sólo para obtener reconocimiento social o político: cualquier compañía es una comunidad que debe estar integrada en la macrocomunidad de la sociedad y debe hacer que crezca con ella. Si la empresa no hace más que consumir recursos de la sociedad, la agotará; pero si es generosa y devuelve al entorno parte de estos recursos, la sociedad crecerá y, en consecuencia, demandará más y abrirá nuevas oportunidades de negocio y desarrollo. En definitiva, el éxito de una empresa debe residir en alimentar a quien le está dando de comer todos los días.

#### Y PARA TERMINAR, ¿RECUERDA ALGUNA ANÉCDOTA DE SU ÉPOCA DE FORMACIÓN?

Hubo una en concreto que significó un cambio de mentalidad. Recuerdo que el actual director de Recursos Humanos, Miguel Ángel Gómez Tera, entonces director de Estudios, se presentó a mi promoción diciendo que era el *sheriff*, un apelativo que nos hizo mucha gracia. Un día de mayo o junio, cuando había comenzado el calor en Madrid, un compañero y yo asistimos a la escuela en bermudas y Miguel Ángel se nos acercó y nos recaló que aquellas no eran formas de ir a una escuela de negocios. Pensamos que lo decía en broma, así que al día siguiente volvimos con las bermudas puestas. Esta vez nos amenazó con que, si se repetía esa circunstancia, nos echaba de la Escuela. Esto supuso para mí el cambio estructural desde un mundo académico en el que hacías lo que te daba la gana a un mundo en el que te tienes que ganar el respeto de los demás. Aquello no era un camping, ni un patio de colegio ni un campamento de verano: era una escuela de negocios para profesionales. ■



# nieves cifuentes valero

DIRECTORA DE MEDIO AMBIENTE DE SOCOIN

“El factor clave para el futuro está en una adecuada gestión de las personas, en saber compaginar la experiencia con la juventud”

Está feliz. Le han encomendado una nueva tarea: participar en el Programa Euro-Solar, financiado por la Unión Europea, con el fin de promover las energías renovables en los ocho países más pobres de América Latina (Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú) para contribuir a mejorar las condiciones de vida de 600 comunidades rurales, apoyándolas en su lucha contra la pobreza, el aislamiento y la marginación. “En concreto”, explica con todo detalle Nieves Cifuentes, de 38 años, “se trata de proporcionar a las comunidades rurales beneficiarias, privadas del acceso a la red eléctrica, una fuente de energía eléctrica renovable para uso comunitario”. El programa, del que se beneficiarán 300.000 personas, consiste en instalar en las comunidades un sistema mixto solar-eólico de producción eléctrica, conexión a Internet, ordenadores para la escuela, refrigeradores de vacunas y purificadores de agua; además de trabajar intensamente con las comunidades para que sean capaces de utilizar los equipos adecuadamente. SOCOIN, la filial de Unión Fenosa, para la que trabaja desde hace tres lustros, es una de las instituciones implicadas en la iniciativa. “Proyectos de este tipo son los que te animan a continuar trabajando con entusiasmo, ya que medio ambiente, energía y desarrollo van íntimamente ligados”. Estudió Ciencias Biológicas, pero en seguida tuvo claro que no se encerraría en un laboratorio a investigar. Decidió hacer un Más-

ter en Ingeniería y Gestión Medioambiental y un Programa de Gestores y Auditores Medioambientales en EOI, Escuela de Negocios, en 1994. Le cambió la vida. Consiguió una plaza como becaria y ahora es directora de Medio Ambiente.

#### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE LA CARRERA DE UN PROFESIONAL?

Es una mezcla de ilusión, trabajo, capacidad de organización, cercanía, empatía y sentido común. Ilusión porque los resultados dependen del cariño y ganas que le pongas a lo que haces. El trabajo exige dedicación y esfuerzo. La capacidad de organización es fundamental para conseguir un grupo cohesionado y motivado de profesionales. Esto se consigue dando responsabilidad a los profesionales con más experiencia y poniendo a su cargo a los de menos experiencia, de manera que vayan aprendiendo y con la finalidad de que tengan un referente. Tengo 17 personas a mi cargo, de las cuales dos son hombres y el resto mujeres, algunas con niños y reducciones de jornadas por maternidad, y la clave para que todo salga adelante es la organización. Otros factores son la cercanía y la empatía. Muchas veces, cuando gestionamos nos olvidamos de la gente. Yo entré como becaria, más tarde pasé a ser técnico, después jefe de departamento y ahora directora de división. Intento entender a la gente, saber cuáles son sus prioridades, para eso me ayuda mucho el haber empezado

desde abajo. No es lo mismo una persona que tiene un hijo a otra que no lo tiene. Al final, el secreto consiste en aplicar el sentido común a la hora de tomar decisiones.

#### ¿A USTED LE CUESTA TOMAR DECISIONES?

No, tengo capacidad para tomarlas, pero creo que hay que ser muy valiente cuando decides algo. Mucha gente tiene miedo a equivocarse, pero si aplicas el sentido común puede que lo que decidas sea lo mejor. Cuando ocupas un puesto con responsabilidad es mucho mejor decidir, aunque te equivoques, que pasar la decisión hacia abajo.

#### LE CUESTA PRONUNCIAR LA PALABRA "EJECUTIVA", ¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES?

Es una palabra que suena demasiado grandilocuente. A mí me gusta más hablar de gestión, que abarca funciones como organizar equipos, controlar técnica y económicamente los proyectos, mantener reuniones, viajar, conseguir nuevas oportunidades de trabajo. En el día a día hay muchos frentes abiertos, nuevos retos y oportunidades. Tengo la suerte de realizar un trabajo muy gratificante.

#### TRABAJAR EN UN ÁREA COMO EL MEDIO AMBIENTE, ¿IMPRIME UN CARÁCTER DIFERENTE A LA HORA DE GESTIONAR?

Es un área de futuro que te exige, por una parte, actualizarte constantemente y, por otra, trabajar con equipos multidisciplinares, con geólogos, biólogos, sociólogos o arqueólogos. Esto te marca a la hora de trabajar, ya que cada especialista aporta su visión particular que enriquece el todo, sin que nadie esté en posesión de la verdad absoluta.

#### ¿QUÉ LE INTERESÓ MÁS DE SU ÉPOCA DE FORMACIÓN?

Mis estudios de Biología me aportaron una profunda visión de los procesos naturales, pero un conocimiento esencialmente teórico. El Máster, por su parte, me dio la visión práctica que necesitaba y fue el punto de inicio de mi carrera profesional, ya que gracias a él comencé a trabajar en mi empresa. Además, como yo tenía una visión muy idealista del medio ambiente, me ayudó a ser más pragmática.

#### EN ESTOS MOMENTOS, TAMBIÉN DA CLASES EN LA ESCUELA.

Soy profesora del mismo máster que yo estudié y me hace muchísima ilusión formar a las nuevas generaciones. Tengo la sensación de que he cerrado un círculo. Desde hace siete años doy clases, y lo que me ha ayudado mucho es haber pasado yo por las mismas aulas, ya que conozco las expectativas de los alumnos. Doy clases prácticas, y el poder compartir con ellos mis experiencias me carga las pilas. Utilizo mi puesto de docente como de ojeadora para captar talento. Diez personas del departamento procedemos de EOI.

#### ¿CÓMO TRANSCURRE UNA JORNADA LABORAL SUYA?

Tengo proyectos en el extranjero, lo que requiere reuniones y viajes constantes. Digamos que paso dos meses al año fuera de España. En cuanto al horario de oficina, cuando no viajo, procuro que no exceda de las ocho horas de trabajo. Es lo normal. No me gusta que la gente se quede hasta las doce de la noche trabajando, porque eso significa que algo falla, aunque si hay que preparar un proyecto urgente todo el mundo tiene que esforzarse. Normalmente suelo pasar mucho tiempo reunida. Me gusta más hacer reuniones que enviar *e-mail* porque con el cara a cara todo queda mucho más claro y se llegan a soluciones de compromiso.

#### DA LA SENSACIÓN DE QUE TIENE MUY PRESENTE AL EQUIPO QUE TRABAJA A SU LADO.

Creo firmemente en el trabajo en equipo. Llevo 10 años gestionándolo. En una primera etapa reconozco que me daba miedo delegar, de manera que lo supervisaba todo, pero esa época ya la he superado. Ahora tengo planes de crecimiento en temas de desarrollo y medio ambiente, y delego muchísimo. Es la única forma de que todo funcione. Soy una persona muy cercana e intento que todo se haga de manera consensuada, siempre que afecte al trabajo de otra gente. Conocer diferentes puntos de vista enriquece la decisión que se tome.

#### UN ÁREA COMO MEDIO AMBIENTE ESTÁ SIEMPRE EN EVOLUCIÓN, ¿NO ES VERDAD?

Desde nuestra incorporación a la Unión Europea, los requisitos ambientales marcados por la legislación son



1. Nieves Cifuentes con su promoción del máster de EOI, Escuela de Negocios en mayo de 1994.

2. Visita en mayo de 2004, a la central de ciclo combinado de NGS, construida por SOCOIN. Al fondo puede verse el emisario de captación y vertido de agua.

3. Visita realizada a una de las comunidades rurales seleccionadas para el programa Euro-Solar en Alta Verapaz (Guatemala), junto a Beatriz Torralba, alumna del Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental de EOI, Escuela de Negocios 2002/2003.



cada día más restrictivos, lo que obliga a las empresas y profesionales a mantenerse en un proceso de mejora continua. En el área del medio ambiente se ha producido una evolución enorme en los últimos 20 años. Como además el criterio medioambiental se integra en todo el ciclo de un proyecto, desde la fase de diseño a la de abandono, tenemos que estar al día tecnológicamente, lo que exige un esfuerzo de reciclaje continuado.

#### AL PRINCIPIO DE LA CONVERSACIÓN, HABLABA DE EMPATÍA.

En el campo del medio ambiente hay que trabajar con interlocutores con sensibilidades dispares: empresas, asociaciones ecologistas, Administración. Por ello, es fundamental ponerse en el lugar del otro para conseguir acercar posturas.

#### DICE TAMBIÉN QUE ES PERSEVERANTE.

Soy perseverante, fundamentalmente porque me gusta mi trabajo y busco obtener buenos resultados. Creo más en el trabajo diario y en la constancia que en los golpes de genialidad.

#### ¿SU MEJOR MOMENTO COMO GESTORA?

Realizar el trabajo de campo para un proyecto es gratificante, conseguir un nuevo proyecto, una felicitación del cliente. En definitiva, los pequeños logros del día a día. El trabajo y la vida son pequeñas cosas que merecen la pena.

#### LLEVA 15 AÑOS EN LA MISMA EMPRESA, ¿NO SE HA SENTIDO TENTADA A CAMBIAR DE ORGANIZACIÓN?

No, porque he cambiado bastante, he ido evolucionando. Cuando entré en la empresa, en medio ambiente nos dedicábamos sobre todo a hacer estudios de impacto ambiental de líneas eléctricas. Luego empezamos con los primeros estudios en España de parques eólicos y centrales de ciclo combinado. He participado también en el diseño y construcción de plantas de agua, incluso para una central en el desierto de Sonora, en México, que tenía que funcionar a partir de agua residual urbana. Actualmente, además de comenzar a trabajar en co-

operación al desarrollo, hemos conseguido implementar un sistema de última generación capaz de predecir el impacto sobre la calidad del aire de una instalación industrial. He tenido la suerte de trabajar en una empresa con proyección internacional dedicada a un sector tan estratégico como es el energético, ya que me ha permitido trabajar en diferentes países y mantenerme en evolución continua. Además, en SOCOIN han creído en mí, lo que agradezco profundamente, y hace que sienta esta empresa como si fuera mi casa.

#### ¿TIENE DIFICULTADES PARA CONCILIAR SU VIDA PERSONAL CON LA PROFESIONAL?

No. La verdad es que me organizo muy bien, y los fines de semana y las vacaciones son sagrados. También tengo que decir que nunca me he sentido discriminada por el hecho de ser mujer. Soy afortunada porque me han potenciado profesional y personalmente. En la división, la mayoría somos mujeres, con todas sus circunstancias, con nacimientos, reducciones de jornadas, pero no por eso dejas de ser un buen profesional responsable. Con organización se consigue, y lo bueno es que las mujeres tenemos otras sensibilidades cuando asumimos responsabilidades.

#### ¿QUÉ FACTOR CONSIDERA CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN FAVORABLE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS?

Dentro del sector de la ingeniería, considero clave el talento, las personas. Vendemos proyectos realizados por profesionales. Y la clave va a estar en una adecuada gestión de las personas, en saber compaginar la experiencia con la juventud. Antes, hace unos años, se valoraba muchísimo la experiencia, y ahora me horroriza que a una persona con 50 años se le considere mayor y que ya no aporta nada en una empresa. Tenemos que llegar a fórmulas de colaboración para que se establezcan nuevas realidades en el mundo de la empresa. Productividad, investigación y desarrollo pasan por tener gente preparada y motivada. Que a nadie se le olvide que las cosas las hacemos las personas, y si crees en tu trabajo y lo haces con cariño, eso repercutirá en los resultados. ■



# elena gonzález romero

SUBDIRECTORA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA

“Para trabajar sobre el terreno es necesario decidir con rapidez y sentido común, ser diplomático, paciente y saber adaptarse”

Una palabra define la vocación de Elena González Romero: internacional. Cada uno de los pasos que ha dado en su carrera tenía ese objetivo difuso que con el tiempo se hizo realidad. Licenciada en Derecho, hizo Económicas para completar su especialización en comercio exterior. Una experiencia fallida para la carrera diplomática le enseñó que eso de las oposiciones no iba con ella. Se define como una persona “constante y trabajadora” que desde el comienzo tenía claro que lo que quería era trabajar en el mundo. Por eso eligió el Master Internacional de Empresas en 1995, nuevo en aquel momento en EOI, Escuela de Negocios.

Perteneció a la primera promoción, de la que conserva buenos amigos. “Las prácticas eran para mí lo mejor del curso y una plataforma para el mundo laboral fuera de España”. Su entrada en Cruz Roja Internacional, como no podía ser de otro modo, se debió a una confluencia de circunstancias laborales y personales que la han llevado hasta su cargo actual, subdirectora del departamento de Cooperación Internacional. Aunque no había pensado en dedicarse a la ayuda humanitaria, ahora dice que este trabajo le da muchas satisfacciones. Ha sido responsable de misiones de seguimiento en países como Sierra Leona, Guinea Conakry, Liberia, Tanzania, Argelia o Irán.

#### DESDE EL PRINCIPIO QUERÍA DEJAR 'EL TERRUÑO'...

Siempre he procurado estudiar fuera de España. Cuando hacía Derecho me fui a estudiar un año a Bélgica y dos meses a Italia, en Empresariales cursé otro año en Francia. Los veranos me iba a estudiar a Estados Unidos, a Inglaterra, a Francia, a Italia. Siempre al extranjero, porque me gusta mucho aprender idiomas *in situ*.

#### ENTONCES, EL MÁSTER DE EOI ENCAJABA CON ESA PRIMERA VOCACIÓN. ¿CUMPLIÓ SUS EXPECTATIVAS?

Visto en perspectiva, y haciendo un balance de lo que aprendí, puedo mencionar ahora mismo un buen número de materias impartidas en el máster que utilicé todos los días. Además, hice las prácticas en una asesoría de comercio exterior en Madrid, donde trabajaba en tareas externalizadas por la Comisión Europea. Sin duda, esta experiencia me sirvió de plataforma para trabajar después en el departamento de ayuda humanitaria de la Comisión Europea, en Bruselas.

#### ¿Y PARA TRABAJAR EN CRUZ ROJA?

Aquí siempre trabajo en inglés y francés. En la Escuela, la formación en idiomas era muy buena y me permitió perfeccionarlos. Otra faceta importante fue la estadística. Estoy en el equipo directivo de Cruz Roja que lleva la coopera-

ción internacional, a cargo de los presupuestos anuales y del seguimiento de proyectos, y otros, en los que la contabilidad y las estadísticas son herramientas fundamentales. Así como la formación en Recursos Humanos. En nuestro departamento trabajamos 70 personas en Madrid y casi un centenar repartidos por distintos países en desarrollo. El *marketing* es otro tema que también aprendí en EOI, y que me viene muy bien porque mucho de lo que hacemos es, en cierto modo, “vender” solidaridad. El *marketing* comienza desde el momento en que te pones la camiseta de la Cruz Roja y estás representando a la organización.

#### ¿CÓMO LLEGÓ A CRUZ ROJA?

Por amor. Trabajando en Bruselas, en la Comisión Europea, un buen día, por casualidad, me propusieron participar como ponente en un curso de Cruz Roja en Cáceres, donde estaban formando a delegados internacionales. El dinamizador del curso era quien hoy es mi marido. Acabó el curso, regresé a Bruselas y al año, Cruz Roja me planteó que necesitaban una persona que llevara los asuntos europeos aquí, en Madrid, de modo que vine a España.

#### ¿EN QUÉ CAMBIÓ SUS PLANES PROFESIONALES?

En realidad, yo nunca había pensado en dedicarme a la ayuda humanitaria. Al principio de mi carrera me imaginaba en el departamento de importación-exportación de una empresa, pero la propuesta de Cruz Roja se ajustaba a todas mis necesidades del momento. No me arrepiento de haber cambiado de perspectiva; es más, estoy encantada porque este trabajo da muchas satisfacciones, te aporta mucho humana y profesionalmente.

#### ¿LA AYUDA HUMANITARIA SE HA CONVERTIDO EN UN TRABAJO MÁS Y NO SÓLO PARA PERSONAS SOLIDARIAS?

Para algunas personas es un trabajo más, pero la mayoría lo hace por su contenido social. Lo cierto es que cuando Cruz Roja Española empezó a trabajar en cooperación internacional, apenas eran seis personas en Madrid, después doce, y ahora somos setenta en la sede y un centenar de delegados internacionales trabajando en países en desarrollo. A medida que ha crecido el volumen y la espe-

cialización de las operaciones, se requieren profesionales de muchos campos: arquitectos, médicos, enfermeros, ingenieros agrónomos, químicos, y también personal generalista. Lo que pasa es que el componente humanitario pesa mucho. Si a mí un fin de semana me envían a un país que ha sufrido un terremoto, me voy sin dudar. En cierto modo, Cruz Roja me ha fagocitado, porque no hay que olvidar que aquí trabajamos con personas que tienen problemas muy graves.

#### PERO SI LA AYUDA NO SE HACE BIEN, EL IMPACTO PUEDE SER EN OCASIONES NEGATIVO.

Cierto. Le daré un ejemplo: nunca llevamos comida desde España, porque el coste del transporte sería enorme y, sobre todo, porque podríamos cargarnos los precios de los productores locales. Podríamos hacer más daño del que se quiere remediar, por esto nos apoyamos en los mercados locales. Igualmente, trabajamos con los profesionales del país, por ejemplo los médicos, que conocen mejor los protocolos de actuación de su país y sus enfermedades. Distinto es el caso de los productos no perecederos o de equipamientos, como tiendas de campaña o equipos de potabilización, de cuya llegada e instalación rápida depende la subsistencia de las personas en casos de emergencia. No obstante, en el caso de la Cruz Roja, al pertenecer a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, siempre trabajamos con la Cruz Roja o Media Luna Roja del país, compartimos las formaciones y el manejo de los equipamientos, y esto es muy importante, porque es una forma de fortalecer las capacidades de respuesta local ante futuros desastres.

#### LA LOGÍSTICA ES FUNDAMENTAL...

Sí, y varía mucho de unos países a otros. En los campos de refugiados de Tanzania, que llevan más de 10 años funcionando, la logística, aunque compleja, está muy implantada. Pero en otras ocasiones, como algunas misiones de emergencia, en las que hay que fletar aviones con provisiones rápidamente, lo que se hace es enviar un equipo ya entrenado, que se encarga de mover lo que llega y distribuirlo. Llegan aviones de todo el mundo, hacemos el



1. Elena González rodeada de sus compañeros el día de la graduación del máster de EOI, Escuela de Negocios.

2. Un día de trabajo en la oficina.

3. Terremoto en Argelia 2003: con el equipo sanitario de la Media Luna Roja Argelina y Cruz Roja Española.



*tracking* de los paquetes, para evitar que lo que llega no se lo lleve nadie, nos encargamos de que todos los camiones estén disponibles en los puntos de distribución y de que la gente que los va a recibir esté informada. Todo ese trabajo no se ve en televisión, pero es básico.

#### LO QUE SE VE EN TELEVISIÓN ES GENTE DESESPERADA RODEANDO LOS CAMIONES...

Desde luego, en el caso de Cruz Roja todo está perfectamente organizado; tenemos el volumen, el contenido y el número de cada paquete. En algunos casos la gente se descontrola, claro que sí. Hay que tener en cuenta que nosotros trabajamos con la Cruz Roja o la Media Luna Roja del país, y que nuestros voluntarios son, a la vez, beneficiarios y pertenecen a la comunidad a la que apoyan; y ésta es nuestra mayor ventaja, pertenecer a la red de Cruz Roja, con presencia en todos los países y rincones del mundo.

#### ¿Y LAS OTRAS ONG? ¿ESTÁN IGUALMENTE ORGANIZADAS?

No se puede generalizar. Lo que pasa con la Cruz Roja es que somos una federación internacional, con una larga experiencia, y auxiliar de los poderes públicos, lo que nos da una capacidad de reacción y organización que no tienen otras organizaciones más pequeñas pero que hacen una labor muy buena.

#### ¿QUÉ CARACTERÍSTICA DEBEN TENER LOS LÍDERES EN UN CAMPO TAN SENSIBLE COMO EL DE LA AYUDA HUMANITARIA?

Deben ser personas capacitadas para tomar decisiones con rapidez y sentido común. Hay que ser diplomático –porque los tiempos de algunos países no se miden como los nuestros– y aunque podemos empujar, sería un error imponer lo que la gente del lugar puede hacer por sí misma. Ser paciente y tener una gran capacidad de adaptación, nunca sabes lo que va a pasar.

#### PARA ESTO, ¿AYUDA EN ALGO LO APRENDIDO EN EOI, ESCUELA DE NEGOCIOS?

Sí, saber trabajar en equipo, saber delegar. Esto es importantísimo en mi trabajo actual, porque si no sabes delegar las cosas no funcionan, una sola persona no lo puede

hacer todo. Con más razón cuando te enfrentas a situaciones extremas, donde eres testigo del sufrimiento de las personas.

#### ¿Y CÓMO INFLUYE EL FACTOR HUMANO?

En estas situaciones no te puedes ablandar. Tienes que ser psicológicamente estable para no derrumbarte. Yo estuve en Argelia 15 días, durante el terremoto del 2003, y recuerdo haber acumulado mucho cansancio y estrés. Pero cuando estás allí, trabajas, trabajas y trabajas. Con la adrenalina a tope. Cuando volví, me pasaban cosas como no poder contar el dinero que me devolvían en las compras.

#### ¿SE ESTÁ PREPARADO CONTRA LA VULNERABILIDAD?

En varias ocasiones he podido comprobar cómo, frente a situaciones extremas, sacas fuerzas y te empleas a fondo, muy por encima de lo que uno pudiera pensar que era su capacidad. Creo que el ver de cerca el sufrimiento de otros te da fuerzas y, de alguna forma, te prepara para poder hacerle frente. En Cruz Roja disponemos de varios equipos de psicólogos que apoyan en esta tarea y, además, antes de la salida en misión, se nos informa sobre los aspectos de la cultura del país, de sus gentes... Ayuda mucho conocer los códigos de conducta de cada país, pero, aún así, hay algunas misiones que machacan mucho, como las de los campos de refugiados en Sudán o los campamentos en el Sáhara. Hay personas que no aguantan, y si se tienen que volver, pues vuelven y no hay nada que reprocharles. Esto es así.

#### POR ÚLTIMO, ¿QUÉ ACONSEJA A QUIENES QUIERAN TRABAJAR EN ORGANISMOS INTERNACIONALES?

Lo primero, aprender idiomas. Aunque en España hemos mejorado mucho, todavía falta. Acumular toda la experiencia internacional posible: leyendo, viajando, acercándose a otras culturas. Si a esto le añades alguna especialización en algún campo de interés como la nutrición, la salud, el desarrollo económico, las migraciones..., pues mucho mejor. Lo importante es no renunciar a las oportunidades que se van presentando porque todas las experiencias nos ayudan a ir forjando un camino. ■



# juan manuel marqués perales

SUBDIRECTOR DEL GRUPO JOLY

“Las empresas están incorporando profesionales de la comunicación para ejercer una función que antes tenían descuidada”

La primera pregunta da la clave de la conversación. Animado por la empresa para la que trabaja, que es el mayor grupo privado de comunicación en Andalucía, Juan Manuel Marqués (1966) cursó un Máster de EOI en Comunicación y Periodismo Económico, en 1996/1997. La trayectoria de este periodista gaditano ha seguido un recorrido inesperado para un licenciado en Químicas, circunstancia que añade matices al diálogo: una dicotomía entre formación universitaria y práctica profesional, y los dilemas que se plantean cuando un periodista asume tareas directivas en un medio de comunicación que, finalmente, es una empresa. Las relaciones entre el llamado cuarto poder, la prensa, y el poder económico aparecen también en la entrevista, complementadas por una visión del tejido empresarial andaluz. Por último, opina, la irrupción de los medios digitales, vistos al principio como una amenaza, se ha convertido en un factor de salvación para la prensa, que gracias a Internet puede conectar con las nuevas generaciones que han desertado de los medios convencionales.

**¿QUÉ RAZONES LLEVAN A UN PERIODISTA ECONÓMICO EN EJERCICIO A CURSAR UN MÁSTER DE EOI, PRECISAMENTE DE PERIODISMO ECONÓMICO?**

En buena medida, la iniciativa partió de la empresa para la que trabajo, el Grupo Joly, que tiene establecida una política de formación continua de sus profesionales en todos los niveles, para

facilitarles el seguimiento de un plan de carrera. Había otras motivaciones, personales, y lo cierto es que me vino muy bien el año del máster, que cursé aquí en Sevilla, en el centro que la Escuela tiene en el edificio que fue el pabellón de Canadá durante la Expo. En el curso pude penetrar en los rudimentos de la economía, que yo desconocía pese a que venía trabajando como periodista económico.

**ESO SUENA A AUTOCRÍTICA...**

Lo es, cómo no. En este país, la mayoría de los periodistas vienen de letras, o se consideran como tales, y muchos tienen poco o ningún conocimiento vinculado con las ciencias, entre las que incluyo la economía. Ésta es una reflexión mía, genérica, que me planteo desde hace tiempo, y de la que podría dar muchos ejemplos, el último de la semana pasada. Muchos autores han escrito que este problema tiene raíces históricas, se remonta al siglo XVIII, cuando los saberes se escindieron, creando una barrera que ha subsistido hasta hoy y que la Universidad no ha resuelto.

**NO SERÍA SU CASO, PUESTO QUE ESTUDIÓ QUÍMICA.**

Mi caso sería una variante, porque en realidad no era capaz de leer un balance, no sabía cómo funcionaba una empresa ni casi nada de política económica. Empíricamente, sabía algo acerca de la comunicación institucional. Pero estas limitacio-

nes no impidieron que mi práctica profesional fuera durante años el periodismo económico, lo que quiere decir algo.

#### ¿DÓNDE EMPEZÓ SU CARRERA PERIODÍSTICA?

En Madrid, donde cursé el Máster de Periodismo de El País, en 1989. Trabajé brevemente en la revista *Mercado* y en el diario *Cinco Días*, pero la experiencia no fue la que yo esperaba, y opté por volver a Andalucía, donde me incorporé a *Diario de Jerez*, que edita el Grupo Joly. Allí descubrí que las empresas tenían mucho que mejorar en cuanto a transparencia en su comunicación con la prensa. Una de las primeras informaciones que me tocó hacer fue una crónica en la que pretendía glosar la cuenta de resultados de una empresa local. Legalmente, son datos de acceso público y yo mismo los obtuve del registro, pero cuando les llamé para recoger sus comentarios me respondieron que sólo los accionistas podían conocerlos.

#### ¿HA MEJORADO ESTE ASPECTO?

Desde luego que sí. Ahora bien, ¿las empresas deberían ser más transparentes? Desde luego que sí. En mi opinión, la mejora que hemos observado en los últimos años se debe, por un lado, a que todas las empresas, y no sólo las grandes, han tomado conciencia del papel de la comunicación y han incorporado profesionales para una función que tenían descuidada. En este sentido, el Máster de EOI ha ayudado mucho a profesionalizar la comunicación corporativa en Andalucía.

#### ¿CÓMO VE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA?

Tengo una opinión muy personal: hay un divorcio de intereses, porque mientras la Universidad vive en un mundo, el empresario vive en otro. Por supuesto que en la Universidad se investiga, probablemente mucho, pero poco de lo que se investiga interesa a las empresas.

#### EMPEZÓ, PUES, EN 'DIARIO DE JEREZ...'

Sí, y tras una pausa en otra actividad, en 2000 entré al *Diario de Cádiz*, como redactor jefe. Para mí este empleo era un reto y un orgullo, porque además de ser nativo de Cádiz, este diario es la cabecera fundacional del grupo, fundada en 1867. Tres años después, la empresa me ofreció una oportunidad atractiva pero complicada, dirigir *El Día de Córdoba*, una cabecera

que atravesaba dificultades muy serias y se quería hacer un esfuerzo para reflotarla. Esta responsabilidad me enfrentó por primera vez a un presupuesto y al manejo de capital humano, dos aspectos que los periodistas tendemos a despreciar pero que, en este caso concreto, era jugarse la supervivencia del periódico.

#### ¿CÓMO LE FUE?

Salió bien. Normalmente, a ningún periodista le gusta ocuparse de cuestiones de personal, recortar costes, optimizar recursos... Son misiones que pueden ser odiosas. Si lo hubiera hecho mal, o me hubiera negado a ciertas cosas, evidentemente hoy no estaría aquí, pero lo importante es que conseguimos estabilizar las cuentas del periódico y gracias a ello nos salvamos todos, el diario y sus periodistas. En cualquier empresa, el primer deber es la rentabilidad, y una empresa periodística no tiene por qué ser una excepción.

#### ¿EN EL MÁSTER APRENDIÓ A DIRIGIR?

Aprendí economía. Dirigir es algo que aprendí dirigiendo.

#### PARECE OPORTUNO PREGUNTARLE HACIA DÓNDE VA EL PERIODISMO ECONÓMICO.

Si asumimos que el periodismo es un contrapoder, y que el poder económico es el más fuerte que existe, la conclusión es que el periodismo económico es el más difícil de ejercer. Y lo es más aún cuando las corporaciones ajenas al sector invierten en medios de comunicación. Por suerte para mí, ésta es una empresa que no tiene otros intereses que la prensa, y por lo tanto no plantea cortapisas a sus periodistas.

#### ¿QUÉ TIENE DE PECULIAR?

La familia Joly lleva más de un siglo en este negocio, lo que no obsta para que el grupo funcione como una empresa moderna. En realidad, su dimensión actual es reciente, desde los años ochenta. El objetivo empresarial es ser un grupo andaluz de referencia en los medios de comunicación. Ahora mismo, es propietario de ocho periódicos, tiene una participación minoritaria en prensa gratuita y ha obtenido la concesión de una televisión digital de ámbito regional.



1. Juan Manuel Marqués en una reunión de confección de la primera página en *El Día de Córdoba*, el primer periódico que dirigió, a partir del año 2002.

2. Entrevista durante la Regata de Grandes Veleros en el puerto de Cádiz, cuando era director adjunto del *Diario de Cádiz*.

3. Con miembros de la redacción del *Diario de Jerez* donde comenzó a trabajar en 1991.



#### SEGÚN SU EXPERIENCIA, ¿EN QUÉ HA CAMBIADO EL PANORAMA EMPRESARIAL EN ANDALUCÍA?

El gran cambio empezó con la Expo. No quiero decir que la Expo sea la causa, sino que el acercamiento con el resto de la Península, gracias a la alta velocidad inaugurada en 1992, en coincidencia con la Expo, es una referencia ineludible. Fue a raíz de la entrada en servicio del AVE cuando se inició una evolución de las empresas andaluzas y empezaron a venir empresas de fuera a Andalucía.

#### ¿CÓMO INFLUYÓ EN ELLO EL 'BOOM' DE LA CONSTRUCCIÓN?

Algo ha tenido que ver, facilitando excedentes de capital que se diversificaron en nuevas actividades. Lo más llamativo es la importancia que han adquirido las empresas tecnológicas y el tejido de innovación que las rodea. Estoy pensando en las empresas instaladas en el Parque Tecnológico de Málaga, en la planta que EADS tiene en Sevilla, y en Abengoa, una gran empresa española con proyección internacional, pero también podría hablar de muchas *pymes*. Todo se ha acelerado en los últimos 15 años.

#### ¿VE ALGUNA FLAQUEZA EN ESA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL? ¿CUÁL?

Hay dinamismo, hay empresas punteras y competitivas, pero tal vez hacen falta más ingenieros, más tecnología, que aparezcan nuevas formas de financiación. Las cajas de ahorro andaluzas, que son un pilar de la economía y funcionan muy eficientemente, creo que deberían apostar más por los sectores modernizadores.

#### ¿HA TRABAJADO PARA EL GOBIERNO ANDALUZ?

Durante casi cuatro años trabajé en la oficina del portavoz del Gobierno de la Junta. Fue una experiencia interesante, mientras duró. Desde el primer día me la tomé como un proceso de formación adicional.

#### ¿POR DÓNDE PASA LA FRONTERA ENTRE PERIODISMO ECONÓMICO Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL, LOS DOS COMPONENTES DE SU MÁSTER?

Está muy clara: una cosa es hacer información y otra la comunicación, sea empresarial o institucional. Yo he hecho las

dos cosas, y estoy en condiciones de distinguir por dónde pasa la frontera. Cuando haces una tarea de comunicación, estás moldeando la información, tu trabajo consiste en destacar los puntos positivos y limar los negativos; tu público objetivo son los periodistas. Pero cuando haces información te debes al público que te lee, al que debes informar con veracidad y honestidad.

#### LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN VIVEN BAJO UNA PRESIÓN TECNOLÓGICA. ¿CUÁL ES SU POSICIÓN EN LA PRENSA DE ALCANCE REGIONAL?

Al principio, no aquí sino en todo el mundo, la prensa escrita vio en Internet una amenaza, un competidor que jugaba con ventaja; esa visión primaria ha cambiado mucho. Ahora vemos Internet como una tabla de salvación para regenerar el negocio y conectar con las nuevas generaciones. Dentro del grupo, tenemos la visión de que la prensa escrita y la digital no son rivales sino dos medios entrelazados, que requieren tratamientos diferentes. Ya no vale volcar por la noche la edición en papel a un formato electrónico; la edición digital tiene que actualizarse constantemente, e ir incorporando otros contenidos, un ritmo que en el papel no se puede seguir. Los servicios al lector son fundamentales para tener audiencia, y en esto los medios digitales son insustituibles.

#### ¿HAN DE TENER REDACCIONES SEPARADAS?

A todos los periódicos les ha costado resolver esta cuestión, cuyo núcleo consiste en que hay que garantizar la misma integridad editorial en ambos soportes. Creo que, como mínimo, las dos redacciones han de estar en el mismo lugar, sin más separación física que la imprescindible. Y tampoco estaría mal que los redactores rotaran entre una y otra edición, aunque éste es un planteamiento difícil de encajar por distintas razones.

#### ¿QUÉ DIRÍA A SUS COLEGAS MÁS JÓVENES, QUE ESTUDIAN PERIODISMO O ACABAN DE SALIR DE LA FACULTAD?

Ante todo, que el periodismo es un oficio que se aprende trabajando, que un periodista necesita una formación continua, y que en esto no difiere de otras profesiones. ■



# almudena rodríguez beloso

DIRECTORA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE DE ACCENTURE ESPAÑA

“Soy más ‘estratega’ que ‘ejecutiva agresiva’ y le saco partido a ese ‘sexto sentido’ que tenemos las mujeres”

Almudena Rodríguez emprendió en los noventa una ardua carrera profesional. Su objetivo era poderse dedicar al medio ambiente y para ello se especializó en la Facultad en Contaminación y Medio Ambiente. En sus años de Universidad sus miras estaban puestas en la investigación y nada hacía presagiar que podría darle una orientación empresarial a lo que siempre “había sido su vocación”. Tras un exhaustivo conocimiento del comportamiento de los distintos agentes contaminantes en los diferentes medios, encontró en EOI, Escuela de Negocios, el complemento que le faltaba a su formación y realizó el Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental en el curso 1996/1997. “Decidí ampliar mis conocimientos en temas medioambientales y hacerlos, de otra forma, útiles”, asegura. Ahora, desde su cargo como directora de Responsabilidad Empresarial y Medio Ambiente de España, Portugal, África e Israel de Accenture, le pide al trabajo que satisfaga sus inquietudes ya que, según afirma, le quita tiempo familiar. Asegura que su trayectoria profesional no ha sido complicada por ser mujer, sino porque “tenía que integrar el concepto de responsabilidad social corporativa en la dirección estratégica de una empresa como Accenture”.

**¿CUÁL ES LA MEJOR ENSEÑANZA? ¿AQUÉLLA QUE SE APRENDE EN UN AULA O FUERA DE ELLA?**

Cuando empiezas a trabajar aprendes la práctica, la oportunidad de aplicar en la vida real las enseñanzas adquiridas, eso

no te lo enseñan en ninguna escuela, ya que depende de las vivencias que hayas tenido, también de los compañeros y jefes de tu vida profesional, además de tus habilidades personales, que tampoco se estudian. Creo que aunque un grupo de personas reciba una formación en común, cada una utiliza esas enseñanzas dependiendo de las circunstancias.

**¿RECUERDA ALGUNA ENSEÑANZA QUE LE MARCARA?**

En EOI aprendí lo multidisciplinar que es el mundo laboral. El principal salto que das de la Universidad a un posgrado consiste en entender una situación desde diferentes puntos de vista. Recuerdo casos prácticos de EOI donde un mismo problema era visto como una oportunidad de negocio para uno y como un coste para otro, y había que sacar una conclusión equilibrada.

**¿ESO LE SORPRENDÍA?**

Mucho, venía del mundo de la investigación y la visión que adquiero en la Escuela es aplicar ese concepto científico al mundo de la empresa. Ver cómo realmente hay que afrontar ese problema en la vida laboral.

**¿CÓMO FUE SU PRIMERA ENTREVISTA DE TRABAJO?**

La primera fue para poder optar a una beca. Yo iba a las entrevistas con mucha seguridad, nunca me he encontrado en una



entrevista donde me hicieran una pregunta técnica y no supiera responder. Cuando empiezas a hacer entrevistas, al salir de EOI, por ejemplo, no tienes ningún problema al responder cuestiones muy técnicas. Creo que la formación que recibí no deja lagunas, por eso no recuerdo que pasara un mal trago.

#### ¿SE VEÍA EN EL MUNDO DE LA EMPRESA?

Mi vocación estaba orientada al medio ambiente. Me especialicé en la identificación, seguimiento y evolución de los agentes contaminantes en distintos medios y estudiaba cómo afectaban éstos a todos los organismos vivos (incluido el hombre). Sin embargo, lo tuve más claro al elegir mis estudios de posgrado. Cuando empiezo a ver lo que me ofrece la titulación en el mercado laboral me doy cuenta de que no tengo la oportunidad de trabajar en la empresa. Por ello decidí hacer un máster, para entrar en el mundo empresarial, y me decanté por la escuela de negocios EOI, ya que me parecía que tenía un plan de estudios muy enfocado a lo que yo buscaba. Yo no quería más de lo mismo, quería que me aportara algo, y lo conseguí. La Escuela gestionaba becas y te abría las puertas al mundo laboral con la carrera que tenía, y eso me hizo decantarme.

#### ¿CUÁNDO FUE SU PRIMER CONTACTO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

Fue en un Congreso Nacional de Medio Ambiente en el año 2002. A ese congreso asisten expertos que cuentan las experiencias de muchas empresas que comienzan a trabajar en ese tema y fue en aquel momento cuando me empecé a interesar.

#### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA TIENE TODAVÍA POCOS AÑOS, PERO BASTANTE RECORRIDO...

Sí, es cierto, es un concepto que ha sido muy bien acogido por las multinacionales, además ha evolucionado muy deprisa en España y ahora mismo estamos muy bien situados. Los españoles somos muy disciplinados y no tenemos miedo a demostrarlo. Algo parecido ha pasado con la norma ISO 14.001. El concepto de sostenibilidad será normal en todas las empresas españolas, incluso en *pymes*.

#### ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE ACCENTURE ESPAÑA EN MATERIAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL?

Dentro de la organización global, en España somos los pioneros en todo lo que tiene que ver con responsabilidad social corporativa y medio ambiente. Hemos sido los primeros que hemos certificado estos dos ámbitos y lo que se hace en España marca tendencia en el resto del mundo. Somos un referente, y el objetivo es seguir siéndolo.

#### ¿EN ESTOS AÑOS, CUÁL HA SIDO SU MAYOR LOGRO?

Seguramente, conseguir el respaldo incondicional de la alta dirección para los programas de Sostenibilidad y Medio Ambiente que dirijo. También montar un equipo de personas que entendiera que esto es una profesión y que se pueden conseguir resultados muy rápidamente, y tener una capacidad de comunicación para que el resto de países te entiendan y vean cómo hacerlo. Es fundamental un buen equipo, necesitamos un equipo formado. Somos muy pocos pero muy eficientes y sabemos las tareas que hay que desarrollar.

#### MUJER, DIRECTIVA Y EN UN ÁMBITO BASTANTE NOVEDOSO...

He tenido que visitar muchos despachos y hacer una tarea de sensibilización y formación interna, pero me he dado cuenta de que lo que hacía falta eran resultados. Para todo ello era necesario cumplir objetivos. Hay que ganarse la confianza de la alta dirección, hay que evitar que piensen que eres un vendedor de humo. Tienes que transmitir que tu trabajo es útil para el negocio, que dominas la materia y que eres capaz de planificar las distintas tareas alrededor de una estrategia definida a corto, medio y largo plazo. Así logras ser una persona respetada y tenida en cuenta.

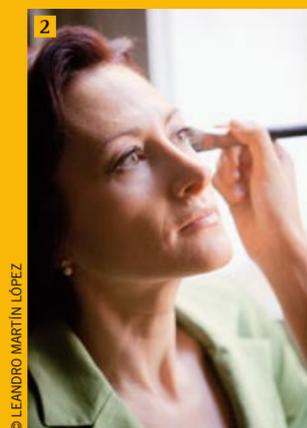
#### LA MUJER, ¿LO TIENE MÁS DIFÍCIL EN SU PROFESIÓN?

En Accenture mi experiencia no ha sido nada negativa en ese sentido. He tenido que demostrar y que luchar, pero no he ido más despacio por el hecho de ser mujer ni creo que hubiera conseguido antes mi objetivo si fuera hombre. Creo que lo que he conseguido ha sido gracias a que me han valorado profesionalmente y han valorado la utilidad de mi trabajo. No he tenido que vencer ningún obstáculo por ser mujer. Lo que sí tengo que reconocer es que mi modelo de gestión es muy femenino:



1 y 2. Almodena Rodríguez ha sido una de las imágenes de antiguos alumnos en la campaña de publicidad de 2008.

3. El ministro de Industria, Josep Piqué, entrega el diploma a Almodena Rodríguez (alumna de EOI en el curso 1997-1998) en el acto de apertura del curso académico 1998-1999.



© LEANDRO MARTÍN LÓPEZ

soy más “estratega” que “ejecutiva agresiva” y le saco partido a ese “sexto sentido” que tenemos las mujeres: busco el mejor momento para negociar algo, cuido la forma en la que transmito los mensajes, intento que cada persona que participa en mis proyectos aporte lo mejor que tiene.

#### ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE SATISFACE DE SU TRABAJO?

El principal reto que he tenido ha sido desarrollar dos departamentos que no existían y además coordinar los de los demás países de mi unidad geográfica. Es la satisfacción de ver cómo desde hace dos años hemos crecido y escalado posiciones, también ver cómo puedes influir en la toma de decisiones de la cúpula directiva. Es muy gratificante comprobar que una empresa con 13.000 empleados en España mantiene su compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

#### ¿EN QUÉ MEDIDAS SE MATERIALIZAN SUS PROYECTOS?

Este año hemos conseguido el certificado medioambiental de acuerdo con la Norma ISO 14.001 para nuestros 10 centros de trabajo españoles. Dentro del alcance de este certificado también se ha incluido nuestra oficina de Lisboa y la oficina de Johannesburgo está prácticamente lista. Por otra parte, gracias a estos resultados, hemos conseguido ser un referente técnico dentro de la organización global que está formada por 186.000 empleados. Es muy habitual que desde cualquier oficina del mundo implanten un modelo de gestión similar al que hemos desarrollado en España o que nos pidan ayuda para desarrollar un proyecto para un cliente de cualquier país en los que trabaja Accenture. Con respecto a la parte de responsabilidad social corporativa, hemos conseguido recopilar todas las iniciativas y programas que contribuyen a que nuestra empresa sea sostenible y responsable y las hemos reflejado en nuestra memoria anual siguiendo el máximo nivel de aplicación de GRI. Para conseguir todo esto, además de tener una sólida base técnica, ha sido necesario trabajar en equipo con personas responsables de distintos departamentos y de distintos países.

#### ¿CUÁL ES LA VENTAJA DE TRABAJAR EN UN PUESTO DIRECTIVO DE UNA MULTINACIONAL?

Sin duda, todo lo que aprendes. Nosotros tenemos nuestros jefes en España y todos tenemos algún jefe a nivel global, y

por ello estás recibiendo directrices globales y locales al mismo tiempo. Además, cuando trabajamos desde el punto de vista global estamos trabajando todas las geografías a la vez y eso te hace darte cuenta de las inquietudes que existen en otros países. Es muy enriquecedor asistir al desarrollo e implantación de una iniciativa global, no sólo desde el punto de vista técnico sino también desde el punto de vista organizativo y de gestión.

#### ¿CÓMO COMPAGINA SU VIDA FAMILIAR CON SU TRABAJO?

A pesar de la carga de trabajo y la responsabilidad, soy capaz de conciliar y atender a mi familia. Esto se lo debo a la flexibilidad que me ofrece Accenture. Es posible trabajar desde casa, además, trabajo con gente de otras partes del mundo y los horarios nunca coinciden. En Accenture las nuevas tecnologías están a disposición de los profesionales y te permite organizar tu vida personal.

#### ¿GUARDA AMIGOS DE EOI, ESCUELA DE NEGOCIOS?

Sí, mantengo una relación de amistad con compañeros de mi promoción y con compañeros de otras promociones con los que he coincidido a lo largo de mi trayectoria profesional. También he buscado a muchos de mis antiguos profesores cuando he necesitado un experto en una materia concreta. Pero además de estas relaciones personales o puntuales, además de la formación que he recibido en mi máster, mantengo un vínculo estrecho y continuo con los distintos profesionales que forman la escuela. EOI es una fuente de consulta constante: les pido ayuda tanto para buscar un nuevo miembro para mi equipo en su bolsa de antiguos alumnos, como para que me asesoren sobre mi carrera profesional, como para que me orienten sobre las demandas del mercado.

#### ¿QUE RECOMENDARÍA A QUIENES COMIENZAN?

Que sean como esponjas: que escuchen a los que saben de algo, que aprendan de los que tienen experiencia y que interioricen todos los casos prácticos y vivencias profesionales. Todo ello sin dejar de preguntar lo que no se entiende y de plantear nuevas alternativas y..., lo más importante: sin olvidarse de buscar lo que cada uno quiere ser en la vida. ■

(2000-  
2008)

# El siglo de la responsabilidad social

Tomás Conde Salazar

Wikipedia nos confirma que con el calendario gregoriano el siglo *xxi* comienza el año 2001 y concluye el 2100. A fecha de hoy pocos son los años transcurridos, pero los acontecimientos de estos escasos siete años son tremendos y parecen querer marcar con claridad el inicio del tercer milenio.

El hecho más convulsivo fue el atentado de las Torres Gemelas de septiembre de 2001, donde el fanatismo religioso quiso marcar el curso del recién estrenado milenio. No lo han conseguido, pero sí han convertido al terrorismo en un asunto crítico en las agendas políticas de todos los países.

El siglo *xxi* se caracteriza por el avance de la digitalización en el mundo. Aparecen nuevos dispositivos de almacenamiento como los MP3, MP4, Pendrive, así como una gigantesca expansión de la telefonía móvil que posibilita como nunca hasta ahora la conexión permanente, sencilla y barata desde cualquier dispositivo digital. El cambio climático pasa de ser materia exclusiva de ONG más o menos radicalizadas a convertirse en asunto diario en cualquier medio. En materia demográfica ya se habla del siglo *xxi* como el de la globalización, donde la inmediatez de la información favorece los grandes movimientos migratorios en busca de una mejora del nivel de vida.

Como quinto hito de este incipiente milenio no podemos olvidar tampoco la irrupción de China como gran potencia mundial, que en los Juegos Olímpicos de 2008 asombra al mundo. Como sexto, pondría sobre la mesa la crisis energética, derivada de la escasez de energía fósil con un barril de crudo muy cercano a los 200 dólares. Este acontecimiento sumado a los asuntos de contaminación atmosférica desempolva también el debate en España sobre la energía nuclear, así como la importancia de conceptos como la ecoeficiencia, la movilidad sostenible o la propia construcción ecológica.

Quisiera detenerme en aquello que pienso que es más relevante y va a ser crítico. Me refiero a la irrupción de los valores o de los principios en la gestión empresarial. Es también en el año 2001 cuando se acepta el concepto de responsabilidad social corporativa, o responsabilidad social empresarial como un sistema de gestión que contempla las variables históricamente consideradas como extrafinancieras como lo son los asuntos medioambientales, los asuntos sociales, los asuntos de la ética de los negocios y los de gobierno corporativo. Enron abre las puertas de par en par a nuevas variables que van más allá del PER (Price Earning Ratio), Precio Valor Contable, Beneficio por Acción; TSR (Total Shareholder Return) y empezamos a hablar del porcentaje de mujeres en puestos de dirección, del porcentaje del

beneficio dedicado a apoyo a la comunidad, del total de CO<sub>2</sub> emitido por empleado, del porcentaje de consejeros independientes, del número de días que se tarda en resolver una reclamación, horas de formación, índices de satisfacción de proveedores, etcétera.

Es igualmente llamativo la conversión de los reportes empresariales de todo el mundo en informes de sostenibilidad donde los empresarios quieren mostrar a todos sus grupos de interés –del inglés *stakeholder*– esas variables extrafinancieras con el propósito de mejorar sus licencias para operar. Mejorar su aceptación, mejorar su nivel de atracción por el consumidor y las autoridades, mejorar su captación de talento, mejorar su satisfacción de empleados. En este seno irrumpe con fuerza el voluntariado corporativo como manifestación de ese querer hacer algo más desde la empresa.

Es precisamente en el siglo *xxi* cuando el poder de las ONG se acerca al de las empresas y entre ambas rebasan al de los propios Estados. La profesionalización de las ONG se ha acelerado y la filantropía corporativa pasa de la mera acción social-donaciones a la acción social-estratégica, generar más riqueza en los lugares donde estas empresas tienen actividad. Así, la responsabilidad corporativa trabaja de manera transversal dentro de las empresas para poder alinear su actividad con las necesidades y demandas de la sociedad donde operan. Yo opino que este movimiento no es sino un sistema de gestión de riesgos y por ende de oportunidades, donde asuntos tan nimios antaño, como el impacto medioambiental de un proyecto, se convierten ahora en críticos y obligan a mantener un diálogo continuado con todas aquellas partes que pudieran verse afectadas por los mismos. Este nuevo paradigma empresarial parece imparable en el seno de una mayor exigencia de transparencia y responsabilidad.

Escribo estas líneas en plena crisis financiera mundial, donde bancos centenarios están desapareciendo en lo que todos recordaremos como la crisis de las hipotecas *subprime*. Ingeniería financiera carente del debido rigor, control, supervisión y ética que va a suponer ahora más que nunca que palabras acuñadas ya por líderes empresariales como rentabilidad ajustada a principios cobren una gran importancia. El año 2008 será recordado en la historia sobre todo por la caída de los grandes bancos de inversión y su rescate a través de la intervención pública. Son, por tanto, los principios los que parece que van a protagonizar el panorama empresarial a partir de ahora. Y principios tales como la ética en los negocios o no perjudicar al medio ambiente, como el apoyo a la conciliación de la vida familiar y profesional o tantos otros asuntos que serán críticos a partir de ahora.

Como alumno y profesor de esta Escuela espero que seamos capaces de marcar un antes y un después en materia de sostenibilidad en los negocios. EOI ha sido pionera en tratar estos temas y ha demostrado que está cerca de la sociedad a la que sirve. Ha demostrado ser una empresa responsable que parece la única vía válida para ser aceptada por su entorno o grupos de interés.



**TOMÁS CONDE SALAZAR**  
cursó el Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental en EOI, Escuela de Negocios, el curso 2004-2005. Es director de Sostenibilidad de BBVA.



# emilio rodríguez-izquierdo

DIRECTOR GENERAL DE ZEROEMISSIONS

“Es importante vivir la experiencia internacional porque duplica la capacidad de empleabilidad. Y te enriquece personalmente”

Es un ejecutivo ordenado, serio, con método. Puede que a ello contribuya su formación como ingeniero industrial, en la especialidad Eléctrica, y que haya sido premio fin de carrera concedido por la Real Maestría de Caballería de Sevilla. No queda ahí todo: fue número 1 de su promoción. Un talento que no ha sido desaprovechado en la empresa donde trabaja desde sus comienzos profesionales. El currículum de Emilio Rodríguez-Izquierdo, de 36 años, está ligado a la multinacional de origen sevillano Abengoa. Ha desarrollado parte de su carrera como ingeniero y como directivo internacional. Fue gerente de la filial MTC Engenharia en Brasil, así como director de construcción de Sanlúcar Solar, director de anteproyectos y ofertas de Abener Energía, director de desarrollo estratégico y comercial de Abener Energía, y responsable de desarrollo de negocio y cambio climático de Abeinsa Ingeniería y Construcción Industrial. Desde marzo de 2007 es director de Zeroemissions, así como representante de Abengoa en el Fondo Español de Carbono-FEC (Banco Mundial). Estudió el MBA en EOI, Escuela de Negocios en el curso 2002-2003. Habla inglés, portugués, francés y tiene conocimientos de japonés. Mira al pasado con nostalgia, sobre todo después del aprendizaje y de la experiencia profesional de vivir en Brasil. Frente al futuro es optimista, ya que sabe que su área de negocio se presenta con un gran abanico de posibilidades. El debate energético está presente en todos los ámbitos, tanto empresariales como sociales. Y él está ahí.

#### ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA FORMACIÓN EN EL CURRÍCULO Y EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE UN DIRECTIVO?

La importancia es alta. Una persona necesita, dado todo lo complejo que resulta hoy día para un profesional desenvolverse en el mundo de la empresa, estar constantemente en proceso de formación. La práctica es necesaria para fijar el conocimiento. El papel de la experiencia profesional es fundamental, pero también el de la superación y las capacidades personales para afrontar todos los retos y los objetivos que se nos presentan dentro del mundo empresarial. Para lograr todo aquello que te propones hay que intentar superarse día a día, fijarse una meta para conseguir el desarrollo profesional.

#### ¿DE QUÉ LE HA SERVIDO CONTAR CON UN MÁSTER EN SU VIDA PROFESIONAL?

En primer lugar, el máster permite agilizar el proceso de aprendizaje práctico y toca aspectos de la empresa que no se recogen en los planes de estudio universitarios, donde la mayoría de los profesores no están involucrados en el tejido empresarial. Es una opción de aprender otras formas de comportamiento, y sobre todo una oportunidad de desarrollo y de superación. Además, aprendes de las aventuras empresariales de otros, de sus fracasos y también de sus éxitos. Es un aprendizaje práctico. En mi caso, realicé el máster



dentro del programa de formación directiva de Abengoa. Me lo propuso la empresa y no lo dudé porque formaba parte de una inquietud personal que yo tenía, de manera que auné mis deseos personales con la necesidad de la compañía. Si de algo me arrepiento es de no haberlo hecho antes, porque un máster marca un hito dentro de la formación.

**HA ESTUDIADO INGENIERÍA Y AHORA DIRIGE ZEROEMISSIONS, ¿LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA ES UNA BUENA SALIDA PROFESIONAL PARA UN INGENIERO?**

Una ingeniería tiene aspectos positivos porque además de los conocimientos técnicos te da una visión muy amplia, como la capacidad de análisis y de búsqueda de soluciones, la innovación o los aspectos económicos. Sin embargo, la realidad demuestra que los gestores de empresa más brillantes no son necesariamente ingenieros. Se requiere una formación complementaria, que adquieres a través de los másters o cursos de posgrado. Es importante saber gestionar el factor humano dentro de una empresa, y eso es, sin duda, lo más complejo.

**¿QUÉ ES LO QUE NO SE APRENDE EN UNA ESCUELA Y SE ADQUIERE CON EXPERIENCIA?**

Precisamente, a gestionar personas. No es como trabajar con máquinas. Con las personas tienes que manejar ciertas sensibilidades y tener en cuenta los sentimientos. Nunca se puede parar de aprender, además hemos de tener una gran capacidad de generar consenso, dependiendo del número de personas que tengas a tu cargo. Las decisiones en el mundo real no son el resultado de una ecuación, pues habría que incluir en la misma el factor humano.

**USTED TIENE EXPERIENCIA EN PROYECTOS INTERNACIONALES, EN ASIA, ÁFRICA Y SURAMÉRICA, ¿QUÉ CUALIDADES HA DE TENER UN PROFESIONAL PARA GESTIONAR LA DIVERSIDAD?**

Fundamentalmente, hay que tener capacidad para aprovechar el talento con independencia de los factores culturales. Se trata de hacer autoanálisis y valorar como subjetivas las apreciaciones que tenemos y que nos impiden sacar partido de la diversidad. Es necesario aprovechar todas las ventajas que nos ofrece la diversidad como complemento. Afortunadamente

tengo otra visión diferente que otro profesional que no tiene experiencia internacional. Es importante vivir esta experiencia porque duplica la capacidad de empleabilidad. Y te enriquece personalmente. Para mí ha sido una experiencia única.

**UN EJECUTIVO DE HOY DÍA HA DE TENER UNA MENTE GLOBAL...**

Sin duda. En mi sector, el comercio internacional de emisiones, es imposible no tenerla. Se acabó pensar en lo local porque siempre va a llegar alguien con ideas sobre cómo expandir el negocio robando ese espacio local. Hay que aprovechar los retos que ofrece la globalización, que son muchos. Hoy día, el mundo empresarial es muy complejo pero también es apasionante porque ofrece muchas oportunidades que hay que saber aprovechar.

**¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS A LOS QUE SE ENFRENTA EN ESTOS MOMENTOS?**

Consolidar el grupo humano que tenemos en Zeroemissions, así como los retos de crecimiento corporativo necesarios para aprovechar las oportunidades que, hoy por hoy, nos brindan los mercados de carbono. Se había vaticinado el fin de la era de la producción de petróleo, pero lo cierto es que hay una gran demanda por parte de los países en desarrollo, lo que va a implicar una nueva manera de producir y de utilizar la energía, así como del uso de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Hay una oportunidad de crecimiento en diferentes economías conjugado con la actual forma de producción de los países desarrollados. Por ejemplo, China e India ofrecen una mayor capacidad de producción, con recursos humanos muy cualificados, que no podemos despreciar. Otro reto que se nos presenta por delante será consolidar los grupos humanos de trabajo hacia nuevos procesos más eficientes.

**¿CUÁL HA SIDO LA EXPERIENCIA QUE MÁS LE HA CURTIDO DESDE EL PUNTO DE VISTA PROFESIONAL?**

La dirección de la filial de instalaciones de Abengoa en Brasil. Fueron más de dos años y fue una experiencia enriquecedora porque es un país y un entorno diferente a España. Me curtió muchísimo y me permitió tener experiencia en gestión internacional de manera prolongada, sobre todo conseguir que otros hagan lo que crees que hay que hacer.



1. Directivos de la cooperativa Lar y Zeroemissions en la firma de un contrato para el desarrollo de un proyecto de reducción de emisiones (MDL) en Brasil.

2. Emilio Rodríguez Izquierdo participando en uno de los almuerzos del Club EOI Andalucía.

3. Subasta de concesión de líneas de transmisión en Brasil. Expansión de la Transmisión Norte-Sur.



**SEGÚN SU EXPERIENCIA, ¿QUÉ REQUISITOS SE NECESITAN PARA SER UN EJECUTIVO DE ÉXITO?**

En primer lugar, se requiere capacidad de liderazgo, dar ejemplo, ya que las personas pueden proyectarse y complementar experiencias profesionales. La creatividad es un factor de éxito porque hay que dar rienda a todo tipo de iniciativas sobre todo para implementar distintos proyectos. La superación también es importante, ya que hay que marcarse retos y no quedarse complacidos con los logros ya conseguidos. Lo peor es estar permanentemente satisfecho de lo que se ha hecho. Creo que siempre hay un punto de mejora en todo lo que se hace. Y, por último, la constancia, porque siempre hay fracasos y hay que ser perseverante. Todos estos factores son la semilla para el éxito futuro.

**SI TUVIERA QUE OFRECER UN CONSEJO A UN JOVEN QUE COMIENZA, ¿QUÉ LE DIRÍA?**

Sin duda, que invirtiera en su formación, y que dirigiera su carrera profesional como si fuera su propio negocio. Hay que aprovechar las oportunidades de crecimiento y mantener un espíritu de superación profesional.

**LA FORMACIÓN CONTINUA TIENE UNA GRAN IMPORTANCIA EN ESTOS MOMENTOS, ¿QUÉ PLANES FORMATIVOS SIGUE USTED PARA RECICLAR SUS CONOCIMIENTOS?**

La formación continua a directivos dentro de Abengoa está bastante consolidada, sobre todo en temas de tecnología, económicos, empresariales. En mi sector tengo que leer bastante porque hay que estar pendiente de cualquier novedad. Es importantísimo estar al día de todo lo que acontece. Todo esto se produce de forma muy rápida y hay que estar constantemente actualizándose. El acceso a la información en estos momentos es brutal y se requiere estar actualizado, eso significa un gran esfuerzo. También es cierto que los jóvenes tienen el cerebro abierto y una gran capacidad para absorber conocimiento.

**¿RECUERDA ALGÚN MOMENTO DE ÉXITO Y ALGÚN FRACASO? ¿QUÉ APRENDIÓ DE LOS ERRORES?**

Como fracaso personal puedo tener el hecho de no haber podido engancharme a algún proyecto en el que me hubiera

interesado participar. Eso me ha permitido ser humilde para reconocer que no tenía las capacidades suficientes para afrontarlo. Todos tenemos limitaciones y hay que aprender a convivir con ello. De los fracasos se aprende, y hay que ser precavido frente a los riesgos. Muchas veces se trata de realizar un mayor análisis para llegar a un conocimiento más amplio, con el fin de mitigar y discernir los riesgos que hay sobre cualquier proyecto o negocio.

**SE AVECINAN MOMENTOS DUROS, ¿CÓMO HA DE PREPARARSE UN DIRECTIVO PARA AFRONTAR LA CRISIS?**

Es necesario evaluar las exposiciones a los distintos factores de riesgo que afectan a su negocio. El alto precio de la energía está generando un incremento del coste de la vida, lo que va a generar también un impacto en las empresas. También hay que retener el talento, con la finalidad de estar preparado para el siguiente ciclo económico. Las empresas, en época de crisis, no deberían cometer el error de intentar recortar gastos por la vía del personal, ya que cuando se realizan este tipo de reestructuraciones se corre el riesgo de perder mucho talento en el camino. Y hay que estar en condiciones de afrontar los nuevos retos que se presenten cuando finalice este bache.

**¿CÓMO VE SU FUTURO PROFESIONAL Y EN QUÉ CAMPOS LE GUSTARÍA QUE SE DESARROLLARA?**

Optimista, ya que existen grandes retos derivados de la estrategia de lucha contra el cambio climático, fundamentalmente en medio ambiente y energía. Estoy contento, aunque siempre hay sus días, meses y años, pero en cualquier caso siempre hay cosas que son mejorables y cualquier tiempo pasado puede que haya sido mejor, pero lo que hay que hacer es mirar hacia delante. Lo anterior ha sucedido y yo he evolucionado con el pasado, pero lo importante es mirar al futuro y aprender.

**¿QUÉ FACTOR CONSIDERA CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN FAVORABLE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y CÓMO DEBE SER GESTIONADO?**

Creo que es decisiva la capacidad de innovación, la adaptación a la nueva realidad de competencia internacional, el coste de la energía. Veo la gestión en clave de oportunidad. Todo momento y situación ofrece una oportunidad que no debemos desaprovechar. Hay que ser muy positivos. ■



# pilar gómez fabra

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE ACCIONA AGUA

“En Recursos Humanos aportamos valor. A mí me gusta saber lo que quiere ser mi empresa ‘de mayor’ y trabajar para conseguirlo”

Tiene un discurso coherente y unas formas delicadas. Pilar Gómez Fabra, madrileña de 35 años, es directora de Recursos Humanos de Acciona Agua. Argumenta con naturalidad y explica que gracias a la danza encaminó su carrera profesional hacia los recursos humanos. Desde niña compaginó sus estudios de educación básica con la danza española en el Conservatorio. El bachillerato lo hizo en la rama de ciencias y cuando tuvo que elegir la carrera a estudiar pidió consejo a su tutora en el instituto. Le habló claro y le dijo que, en vez de realizar una ingeniería, que le iba a conducir al aburrimiento, optara por una carrera como Psicología, con la que podría desarrollar una de sus mejores habilidades: las relaciones con las personas. Y, si en el futuro decidía poner en marcha una compañía de baile siempre le servirían estos conocimientos para saber gestionar personas. Hizo caso a su profesora, y orientó la Psicología hacia el área de los Recursos Humanos. Realizó, además, un Programa de Cooperación Educativa en Organización y Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Madrid. Pronto, comenzó a realizar prácticas en el departamento de formación y desarrollo del Banco de Santander. También trabajó como *freelance* y en una consultora de Recursos Humanos, hasta que en 1996 entró como comercial en Airtel Móviles. Dos años más tarde, comenzó a trabajar

en Uni2, por aquel entonces la división española de France Telecom, hasta que en 2001 le encargan la Dirección de Desarrollo y Formación de Vodafone en España. Realizó, en EOI, Escuela de Negocios, el Master Executive International MBA Vodafone en 2003 y un año más tarde entró a trabajar en Acciona como directora de Desarrollo y Directivos. Y, por supuesto, sigue bailando.

**DESDE SU PUESTO EJECUTIVO PUEDE OBSERVAR CÓMO VIENEN PREPARADAS LAS NUEVAS GENERACIONES DE DIRECTIVOS, ¿QUÉ PUNTOS FUERTES Y QUÉ CARENCIAS TIENEN?**

He tenido experiencia con jóvenes directivos en etapas anteriores a la actual. En Acciona hay gente más consolidada, pero he observado que los jóvenes tienen mucha energía, ilusión, inteligencia y una buena preparación. Y deberían mejorar su involucración y tener un mayor compromiso con la empresa que les ha contratado. Creo que no hacen un esfuerzo adicional. Tienen claro que valoran, por encima de todo, el equilibrio entre su vida profesional y personal. Les falta tener ese sentimiento de pertenencia que se requiere. En Acciona hay profesionales con más de 30 años de permanencia en la compañía que están muy comprometidos con lo que hacen, pero sobre todo con la organización para la que trabajan. Es muy importante tener orgullo de pertenencia. Los jóve-

nes marcan mucho más sus limitaciones. En las empresas hay muchos mercenarios, pero es algo común en las nuevas generaciones, que vienen con otros valores, y eso lo tienen que tener en cuenta las empresas. Antes nadie preguntaba por el horario y el salario, y ahora lo que más se valora es el tiempo libre y la compensación, y después les puedes presentar el proyecto. En cuanto a los directivos jóvenes creo que deberían mejorar la gestión de las personas, responsabilidad que va ligada a su función ejecutiva. Deben seguir la evolución de su equipo y dedicar tiempo a las personas que trabajan con ellos, a la vez que invertir en su desarrollo, delegar y darles visibilidad. Es necesario que el directivo tenga una perspectiva global.

**SU FUNCIÓN ES DESCUBRIR Y DESARROLLAR TALENTO DENTRO DE ACCIONA, ¿QUÉ ES LO QUE MÁS VALORA?**

Valoro, en general, la capacidad de comprometerse, de hacer suyo el proyecto, de velar por los objetivos comunes, no sólo los suyos personales, así como que tengan iniciativa, sean innovadores y aporten valor. Deben tener generosidad para mirar más allá. En definitiva, valoro el compromiso, la iniciativa y la generosidad, pero además debe tener una visión a medio y largo plazo, no sólo a corto plazo, y eso hace que muchas veces se tomen decisiones de una forma que no es la correcta. Un directivo cortoplacista puede frenar una buena iniciativa porque sólo ve costes y no inversión.

**¿QUÉ CREE QUE VALORARON EN USTED SUS JEFES PARA CONFÍARLE UN PUESTO DE TANTA RESPONSABILIDAD?**

Creo que lo que más valoraron fue mi firme convicción en lo que hago: creo en la capacidad de las personas de mejorar y de hacer las cosas bien. Hemos puesto en marcha modelos de evaluación de desempeño, que pueden ser tediosos, pero que a largo plazo revierten en los objetivos que se persiguen. Cuando no me quieren ofender me dicen que soy persistente, en vez de “pesada”. He perseguido a mis jefes hasta conseguir poner en marcha lo que quería. Soy de las que estudia todo, hago evaluaciones y sobre todo me preocupa que mi departamento colabore y se vea involucrado en la consecución de objetivos de la



organización. No soy más inteligente que nadie ni tengo una mente privilegiada, pero creo en lo que hago. De mi afición por el baile he aprendido la disciplina de ensayar durante muchas horas, y me gusta ver que lo que hago tiene un resultado final, sobre todo porque trato de minimizar el componente de subjetividad que la función de Recursos Humanos conlleva, dándole rigor y solidez. Cuando siembras, te lo agradecen.

**UN PUESTO EJECUTIVO COMO EL SUYO SUELE ESTAR SOMETIDO A ESTRÉS Y A PRESIÓN, ¿CÓMO SE LAS ARREGLA PARA GESTIONAR TODO ESTO?**

Dando todo lo que puedo para hacer las cosas bien y acallando mi nivel de autoexigencia. Busco el máximo nivel de satisfacción de mi cliente interno, pero eso es complicado y a veces es frustrante. Hay momentos de tensión cuando tienes muchos frentes abiertos e intentas que salgan lo mejor posible. Parece que me funciona. En 2000 me hice cargo de un equipo pequeño, pero ese volumen lo multipliqué por cuatro cuando llegué a Vodafone. Me quedé en 44 kilos de peso, el estrés hizo mella en mí, pero hice lo que creía que tenía que hacer, dar todo lo que tenía, con el fin de combinar lo que te gustaría que fuera con lo mejor que se puede hacer. Me involucro mucho en todos los proyectos e iniciativas.

**DE TODOS LOS ASPECTOS DE SU TRABAJO, ¿CUÁL ES EL QUE LE RESULTA MÁS SATISFACTORIO?**

La mejor satisfacción es saber que contribuyes a conseguir unos resultados y sentir que formas parte de un equipo. La función de los Recursos Humanos debe contribuir a la consecución de los objetivos. Cuando me incorporé a este puesto realicé un ejercicio para ver cuáles eran los objetivos de la compañía y cómo podía contribuir la Dirección de Recursos Humanos a la consecución de esos resultados. Me gusta saber lo que quiere ser la empresa “de mayor” y trabajar para conseguirlo. Si, por ejemplo, quiere tener expansión internacional, desde Recursos Humanos podemos contribuir a conseguirlo aportando y seleccionando los perfiles de profesionales que se necesitan. En Recursos Humanos no somos meros intermediarios, aportamos valor. Este trabajo también tiene un “reverso tenebroso”.

1. Pilar Gómez en la sesión de apertura del curso de Formación en Origen, Dakar, Senegal.

2. Visita con directivos a una obra en construcción.

3. En su faceta de bailarina, en 1995.



Por ejemplo, yo recuerdo en otras compañías en las que he trabajado que invertíamos fuerte en formación y desarrollo de profesionales, y cuando realizábamos una encuesta de satisfacción el resultado era que había que mejorar la formación. La gente no siempre está satisfecha. Es como cuando preguntas si se consideran bien pagados. La respuesta es no.

**MUCHAS MUJERES TIENEN QUE ELEGIR ENTRE OCUPAR UN PUESTO DE RESPONSABILIDAD Y SU FAMILIA, YA QUE NO PUEDEN COMPATIBILIZAR AMBAS FACETAS. ¿EN SU CASO HA SIDO FÁCIL, TIENE FACILIDAD PARA CONCILIAR?**

No soy madre y espero adoptar un bebé el próximo año, así que hasta ahora sólo he tenido que conciliar conmigo misma. Me encuentro en proceso de crear mi propia familia y sé que éste es un punto que debo cuidar especialmente. Dar todo de uno mismo para que las cosas salgan bien significa dedicar tiempo, pero estoy convencida de que seré capaz de hacerlo. Hoy en día, las nuevas tecnologías ayudan a no tener que estar presente para que las cosas salgan y, sobre todo, trabajo fuertemente para desarrollar a mi equipo, con el fin de que las cosas no dependan de una única persona. Trabajar en equipo es la clave. Es importante que la gente que trabaja contigo te siga y sea capaz de hacer que las cosas funcionen, aunque tú no estés. Siempre he sido muy afortunada en este aspecto.

**¿QUÉ CONSEJO LE DARÍA A UNA PROFESIONAL QUE QUIERE SEGUIR DESARROLLANDO Y PROGRESANDO EN SU CARRERA Y A LA VEZ TENER HIJOS?**

Que disfruten con lo que hacen, que hagan su trabajo con alegría e ilusión, siempre pensando en qué se puede hacer para que las cosas salgan mejor. Y, sobre todo, dedicar mucho tiempo y esfuerzo a sus equipos, a la gente que trabaja con ellas. La maquinaria funciona bien si está bien sincronizada y se ha dedicado tiempo a dar ejemplo y a definir qué papel tiene cada uno.

**¿QUÉ VALORES SE TIENEN EN CUENTA HOY DENTRO DE LAS EMPRESAS?**

Se valora la orientación a resultados, el compromiso, la iniciativa, la satisfacción de los clientes y la capacidad

de cuidar de las personas. Además, se valora que se hablen idiomas. El inglés es un conocimiento que ya es obligatorio, pero todavía hay muchos jóvenes profesionales que tienen un bajo nivel y eso puede frustrar una buena carrera profesional.

**¿CUÁL PIENSA QUE ES LA ASIGNATURA QUE TODAVÍA TIENEN PENDIENTE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE PROFESIONALES?**

La generosidad directiva. Lamentablemente, el cortoplacismo con el que se trabaja día a día hace que se miren mucho los resultados inmediatos, y eso suele ser incompatible con la generosidad a la hora de invertir en las personas. A veces se puede sacrificar a un buen técnico porque da resultados en un área determinada, en vez de invertir en él para que siga creciendo. Con bastante frecuencia, se nos llena la boca diciendo que las personas son el principal activo de la empresa, pero el primer recorte que se realiza en una compañía suele tener que ver con las personas, y eso siempre tiene consecuencias a medio/largo plazo.

**DE SU ÉPOCA DE FORMACIÓN, ¿CUÁLES HAN SIDO LAS ENSEÑANZAS QUE MÁS LE HAN SERVIDO?**

Creo que lo más interesante fueron las experiencias al lado de auténticos profesionales que creían en lo que hacían, se preocupaban por las personas y tenían una visión a largo plazo. He sido muy afortunada porque han apostado por mí cuando tenía mucho por demostrar, y me han seguido de cerca para que sintiera su apoyo siempre que lo necesitara.

**Y RESPECTO AL FUTURO, ¿QUÉ FACTOR CREE QUE ES PRIMORDIAL PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?**

La consistencia en los valores y en la visión que se ha establecido, aunque mantener una línea de actuación a largo plazo es difícil en tiempos de gran competitividad. Eso requiere tener las cosas muy claras y disponer de grandes líderes al frente para que guíen la actuación de las personas sin dar repentinos cambios en el rumbo que se ha establecido. ■



# alberto méndez rebollo

GENERAL MANAGER GAMESA ENERGY CHINA

“En China se libra una guerra por el talento. Ninguna empresa puede decir que tiene una estrategia global si no incluye este país”

Ingeniero industrial, graduado en Gijón el año 2000, dice haber sentido, igual que otros compañeros de profesión, el haber terminado haciendo cada vez más funciones de gestión: “Te sientes un poco desprovisto intelectualmente”, asegura. En 2004 se le presentó la oportunidad de solicitar una beca del Ministerio de Industria para cursar en EOI, Escuela de Negocios, un Máster en Gestión de Empresas Internacionales. A la pregunta de por qué escogió ese máster en concreto, responde que desde el primer momento quiso trabajar en la esfera internacional. Y, desde entonces, ha cumplido esa vocación, puesto que dirige una de las dos divisiones que la empresa Gamesa tiene en China: desde su oficina en Pekín, se ocupa del desarrollo y explotación de parques eólicos, propios o llave en mano para clientes locales. Esta experiencia le ha convertido en testigo de primera mano de la evolución reciente de la economía china, del modo de funcionar de sus empresas, como se revela en la entrevista que sigue.

#### ¿DE QUÉ LE SIRVIÓ CURSAR EL MÁSTER DE EOI?

En primer lugar, me ayudó a suplir mis carencias, porque acababa de entrar a trabajar en Gamesa y en la actividad internacional confluyen disciplinas que necesitas dominar: legal, financiera, *marketing*... son áreas que normalmente faltan en la formación de los ingenieros. Todo proyecto de naturaleza internacional requiere una visión de conjunto, necesariamente

has de adoptar enfoques multidisciplinares. En mis funciones, tan importante como conocer la tecnología es saber plantear un modelo financiero en relación con la inversión que se plantee [...]; el área legal es de una grandísima importancia, porque la inversión tiene que estar soportada por contratos sólidos que mitiguen el riesgo. Luego está el área comercial, a la que los ingenieros (lo digo en general) tenemos manía, y sin embargo es el motor de la empresa: hay que saber vender proyectos, entender los mercados, satisfacer la demanda, tratar a los clientes. En mi carrera universitaria jamás me hablaron del cliente.

#### ¿ESTE INTERÉS VENÍA INDUCIDO POR SU EXPERIENCIA PREVIA?

Mi primer trabajo fue en una de las mayores eléctricas alemanas, EnBW, que en 2001 compró Hidrocantábrico; para algunos de mis compañeros españoles integrarse en Hidrocantábrico fue muy positivo; para mí, pasar a tener mi trabajo en una empresa de alcance local me hizo echar de menos el trabajo en un entorno más internacional. Ésta fue una de las razones por las que decidí entrar en Gamesa.

#### EL AÑO 2004 COINCIDIÓ EN EL TIEMPO CON UNA FASE DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. ¿ERA ÉSTE EL TELÓN DE FONDO DEL MÁSTER?

Creo que era la intención del ministerio, y flotaba en el ambiente. Éramos casi todos jóvenes, con cuatro o cinco años

de experiencia. Algunos venían de compañías grandes, pero la mayoría trabajaban en *pymes*, y para mí éstos eran los más interesantes. El caso típico era éste: empresa con productos competitivos quería salir a los mercados exteriores, porque exclusivamente con el español no se podía plantear una ampliación de capital. Se estaba perdiendo aquel complejo de inferioridad sobre los productos españoles, los prejuicios acerca de calidad de nuestra mano de obra.

#### ESA EMPRESA QUE USTED LLAMA TÍPICA, ¿QUERÍA EXPORTAR O IMPLANTARSE FUERA?

La empresa española siempre tuvo una vertiente exportadora, pero a partir de cierto momento empezó a integrar el mundo en su estrategia. El caso de Gamesa es muy claro: es una empresa de capital nacional, que hacía en España un 80% de sus ventas y el 100% de su producción. Hay un matiz que es definitivo: opera en un sector con estructura oligopólica, en el que cuatro o cinco fabricantes dominan el 80% del mercado mundial.

#### ¿SER GLOBAL O IRRELEVANTE?

Es que, en esta industria, los costes de desarrollo implican que para recuperar inversiones haga falta tamaño; o juegas en la Champions o no existes. Gamesa es actualmente el número 2 del mundo en la fabricación de aerogeneradores, y no hubiera llegado a esta posición exportando sus productos desde España. Quien quiera vender en China, tiene que fabricar en China; y si quiere vender en Estados Unidos, necesita contar con bases permanentes y organización allí. En pocos años, todo se ha trastocado: más del 50% de las ventas se hace fuera de España, y tenemos más de 1.000 empleados en China, más otros 1.000 en Estados Unidos, sobre una plantilla total de 7.000. Ésta es la foto actual, y estoy seguro de que en el futuro se acentuará aún más.

#### ¿QUÉ HACE GAMESA EN CHINA Y QUÉ HACE USTED EN GAMESA?

Gamesa tiene dos grandes ramas de actividad: fabricación de aerogeneradores y desarrollo de parques eólicos. En China, me ocupo de la segunda actividad, y por otra parte está la fábrica, muy moderna, de Tianjin. Es un sector muy interesante, digno de estudio, que permite una integración vertical con rentabilidades muy buenas, a condición de hacer grandes inversiones.

#### ¿CUÁL FUE SU PRIMERA FUNCIÓN EN LA EMPRESA?

Aquí en Madrid, en el departamento internacional, mi trabajo consistía en identificar mercados... Empezamos por estudiar Europa del Este, y a continuación nos interesamos en Asia: India, Corea, Japón y China, en este orden, hasta llegar a la conclusión de que nuestro motor de crecimiento sería China.

#### ¿POR LA DIMENSIÓN DEL MERCADO?

En este negocio tienen que coincidir tres circunstancias, que llamamos las tres 'R': recurso, red y regulación. El punto de partida es la existencia del recurso, el viento, pero donde haya viento tiene que haber también una red, para transferir la energía que se produzca [...]. Muchos países tienen estas dos condiciones, pero les falta la tercera, la regulación, o sea el impulso político, la voluntad de articular el apoyo a su despegue. Si se dan las dos primeros pero falla la tercera condición, resulta que no hay mercado. Por ejemplo, Rusia podría ser una gran potencia en energía eólica, y sin embargo no tiene un solo megavatio instalado por la ausencia de la tercera condición.

#### Y ENTONCES, GAMESA APOSTÓ POR CHINA...

Lo primero fue descifrar las políticas gubernamentales. Había que determinar si las declaraciones políticas sobre las energías renovables se podían convertir en la certeza que necesitas para invertir. Sobre esta base, en 2005, la empresa tomó la decisión de entrar en China.

#### ¿CON ALGÚN SOCIO INDUSTRIAL O FINANCIERO CHINO?

La fábrica de Tianjin es 100% de Gamesa; fue una apuesta valiente, pero en cierto modo es a la vez un proyecto chino, no sólo porque más del 90% de la plantilla es del país, sino porque también lo es prácticamente todo el *management*.

#### ¿ES DISTINTO EN LOS PARQUES EÓLICOS?

Así como la fabricación tiende al oligopolio, la explotación de parques está fragmentada, como en todo el mundo: hay compañías eléctricas, inversores financieros..., que forman un abanico de competidores. Es normal que una misma empresa sea a la vez cliente y competidor. Actualmente tenemos en China proyectos en diferentes fases de desarrollo, que conforman





1. Visita en 2005 a la presa china de las Tres Gargantas, con Pedro Artigao, compañero, amigo y leyenda viva de Gamesa.

2. Alberto Méndez con miembros de su equipo en las oficinas de Gamesa en Pekín, en 2007.

3. En una reunión con miembros del Gobierno chino y directivos de la State Power Corporation para la negociación y planificación de inversiones eólicas de Gamesa en la provincia china de Jilin, en 2008.

una cartera de casi 2.000 megavatios, lo que nos va a permitir plantear inversiones anuales de 300 millones de euros.

#### ¿QUÉ TAL SU EXPERIENCIA CON EL PERSONAL?

En China se libra una auténtica guerra por el talento. Nadie, ninguna empresa por grande que sea, puede decir que tiene una estrategia global si ésta no incluye China. Por eso es tan problemático encontrar *mánager*, y más difícil que encontrarlos es retenerlos. A medida que sube el listón de requisitos, el número de candidatos se reduce, y estás obligado a competir con otros empleadores. Es un medio brutalmente competitivo: una persona con ciertas habilidades puede cambiar de empleo cada año o cada dos, elevando sus ingresos un 50% en cada ocasión... En cierto modo son mercenarios, y esto es lógico con esta situación de oferta y demanda. Es muy importante saber con quién puedes contar a largo plazo.

#### ¿Y CÓMO SON LAS EMPRESAS CHINAS?

Hay que distinguir entre las estatales y las privadas. Por supuesto que el sector público tiene un peso enorme, y sus directivos vienen de un *background* político; tienen acceso casi ilimitado a fondos estatales, y las exigencias de rentabilidad son muy laxas, porque todo se hace en función del largo plazo y el componente social. Por su parte, las empresas privadas son criaturas de emprendedores que no esconden su objetivo: enriquecerse, cuanto antes mejor. Por lo tanto, su orientación es de corto plazo, y aunque tienen conexiones con el poder, lo que se ve es un entorno menos politizado.

#### ¿CÓMO SON ESOS EMPRENDEDORES?

A veces se pasan de audaces, pero aunque se arruinen, volverán a levantarse con una asombrosa fe en el futuro. Detrás de una empresa privada china siempre hay un emprendedor, un líder fundador, que ejerce un carisma tremendo dentro de un sistema muy personalista. Suelen ser extraordinariamente inteligentes, no se rinden ante nada y, sobre todo, inspiran motivación a sus equipos. Incluso en ciertas empresas estatales se puede encontrar este tipo de personalidad. Ellos lo explican mediante la metá-

fora de quien cruza un río andando por las piedras: para no caerse, dicen, lo primero es no tener miedo al agua.

#### GENERALMENTE SE ATRIBUYE EL DESARROLLO CHINO A LOS BAJOS SALARIOS...

Es un tópico y, además, peca de simplista. El bajo coste de la mano de obra sólo explica una parte del fenómeno [...]. Cuando las empresas cogen tamaño, tienen que poner orden, método y organización. Además, ahora se ha desatado la competencia por la mano de obra cualificada. Éste es el momento actual: el paso del emprendedor visionario a la implantación de un sistema de gestión.

#### ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL CONTEXTO FINANCIERO?

Hasta hace poco tiempo, los bancos chinos tenían unas ratios de incobrables que en cualquier otro país serían insostenibles. Pero, como son entidades estatales, se les inyectan fondos para arreglar las ratios y sobrevivir. Hasta que ahora, tras varias curas de saneamiento, han empezado a aplicar criterios más estrictos en la gestión de riesgos.

#### ¿SON NEGOCIADORES DUROS?

Más que duros, son muy pacientes. El empresario occidental que llega con prisa por cerrar operaciones, se equivoca; lo que esperan sus interlocutores son compromisos a largo plazo y fiabilidad, dos valores que no se consiguen si tienes que volver mañana a tu país. Entender esto ha formado parte de lo que en Gamesa llamamos nuestra particular "chinificación". La flexibilidad es también un componente esencial, y yo creo que algunos rasgos españoles nos favorecen: somos propensos a las relaciones personales, más que a las discusiones tensas.

#### CHINA E INDIA, ¿SON MERCADOS COMPARABLES?

Son gigantes distintos, pero gigantes. La lectura de los indicadores parece favorecer la posición china, pero hay factores que apuntan a que, entre los dos, el mercado indio va a tener menos sobresaltos en su crecimiento. Uno de esos factores es la demografía: de aquí a 20 años, China tendrá serios problemas como consecuencia de su política de natalidad, mientras que India estará poblada por una generación de jóvenes dispuestos a comerse el mundo. ■



# roberto veguillas pérez

INFRAESTRUCTURAS ELÉCTRICAS INTERNACIONAL IBERDROLA RENOVABLES

“Dicen que la suerte es un cruce de caminos  
entre la oportunidad y la preparación”

Con tan sólo 29 años de edad, Roberto Veguillas ocupa el cargo de responsable de infraestructuras eléctricas internacionales de Iberdrola Renovables, después de rodarse hasta enero de 2008 en la dirección de los proyectos de la empresa en Europa Central, del Norte y del Este. A pesar de su juventud, posee una trayectoria profesional larga porque, desde adolescente, ha combinado sus estudios con el trabajo. Es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, donde se tituló en 2005 y recibió el premio al mejor expediente. Fue alumno del Executive MBA de EOI, Escuela de Negocios en el curso 2005/2006, en el que resultó elegido alumno del año. Desde el inicio de su vida laboral en 2001 y hasta su ingreso en Iberdrola Renovables ha estado trabajando en Soluziona como ingeniero de Proyectos de Protección y Control de Subestaciones de la red eléctrica de Unión Fenosa Distribución, ha sido técnico de ofertas de automatización de subestaciones en ABB y jefe de proyectos de Distribución Primaria en Areva T&D. Su inquietud personal le ha llevado a colaborar con la ONG Ingeniería Sin Fronteras.

#### ¿APRECIA GRANDES DIFERENCIAS ENTRE USTED COMO JEFE Y OTROS QUE TIENE 30 AÑOS MÁS?

Yo empecé mi vida profesional en otra gran empresa, Soluziona. Entonces miraba a los grandes jefes con gran respeto, ya que tenían 30 años más que yo. El impacto ante ellos cuando

llegas de nuevas es fuerte y se convierten en tu referente. Ellos marcan la cultura de la empresa. ¿Diferencias? Tal vez la más acusada es el sentido que tienen de la jerarquía. En las corporaciones modernas tipo Google, por ejemplo, no existe; son estructuras mucho más planas. El directivo antiguo tiende a marcar más la jerarquía. Pero hay personas muy brillantes. He participado en reuniones en las que algunos de ellos cuando intervienen lo hacen con gran precisión y conocimiento. En un momento son capaces de rebatir y reenfocar la estrategia de cómo llevar a cabo una tarea. En Iberdrola podrían reconocer alguno de estos perfiles: personas sobresalientes que con un método antiguo, distinto al que se enseña hoy en las escuelas de negocio, son capaces de conseguir resultados espectaculares.

#### ¿LOS DIRECTIVOS MÁS JÓVENES ESTÁN MEJOR PREPARADOS?

No creo que haya diferencias. El único salto significativo es que las nuevas generaciones estamos inmersos en las tecnologías, en el uso del correo electrónico, el móvil e Internet. Los más mayores han entrado en este mundo con cierta edad. Además, por su cargo, tampoco tienen obligación de dominarlo.

#### ¿SE SIENTE VINCULADO A ALGUNA GENERACIÓN?

Por mi edad, me correspondería estar integrado en la *generación X*. Pero creo que son denominaciones sociológicas vincu-

ladas al puro *marketing* con el objetivo de segmentar mercados. Cada generación tiene sus peculiaridades, pero son las que marcan el entorno, el mundo, nada específico. Es la sociedad la que marca cuál es el comportamiento genérico de las personas en una época precisa. Si los sociólogos se apuntan a estas teorías sus razones tendrán, pero yo no me identifico ni cultural ni ideológicamente con ningún tipo de denominación.

#### **PERO, COMO MUCHOS JÓVENES, ES MIEMBRO DE UNA ONG.**

El que no tenga un compromiso ético y moral no puede ser denominado ser humano. Perseguir el bien común es elemental. Colaboro con Ingeniería Sin Fronteras porque nació dentro de la Escuela de Industriales de la Politécnica de Madrid. El mensaje que transmite es positivo: utilizar la técnica que los profesionales dominamos para mejorar la situación de los países que, por recursos o falta de formación, no pueden acceder a esa tecnología.

#### **¿CREE QUE SE PUEDE REVERTIR ESA DESIGUALDAD?**

El concepto de actuación de Ingeniería Sin Fronteras me parece muy interesante porque no estás haciendo una aportación económica, sino transmitiendo un conocimiento. Por ejemplo, estamos popularizando en varios países el uso de los paneles solares, y eso facilita la autonomía energética de zonas o grupos familiares. Otro ejemplo, Unión Fenosa lanzó una campaña en Latinoamérica para convencer a la gente de los beneficios de abonarse al servicio y no hacer enganches ilegales, y funcionó relativamente.

#### **QUÉ PREFIERE ¿EL CONTACTO PERSONAL O EL ELECTRÓNICO?**

Yo soy un fan del contacto directo. Una de las características de Iberdrola Renovables es la velocidad vertiginosa que ha tenido su desarrollo. Hemos nacido hace poco y ya somos líderes mundiales de un sector que está en pleno auge. La velocidad del crecimiento del negocio es siempre superior a la velocidad del incremento de los recursos humanos. Vivimos inmersos en las prisas y normalmente tienes dificultades para sentarte con tu colaborador para reflexionar sobre un problema y ayudarle a encontrar una solución. Esta situación se agudiza en un departamento de ámbito internacional. Unas veces estoy en Polonia, otras en Hungría o en Francia. Y los integrantes



de mi equipo están cada uno en otro país. Para mantener el contacto es imprescindible jugar con el móvil, la *blackberry*, el correo electrónico. Soy fan del contacto directo, pero hay que ser realista y aceptar que el contacto electrónico en ocasiones es el único viable.

#### **¿QUÉ ELEMENTOS DE SU FORMACIÓN HAN SIDO CLAVES?**

Hay dos factores. El primero, la educación que he tenido en el ámbito familiar, basada en el esfuerzo. Me han inculcado que “lo que siembras es lo que vas a recoger”. Mi familia es de clase media; sólo mi padre trabajaba y siempre se ha premiado el esfuerzo personal. En segundo término, me ha marcado el hecho de escoger una carrera de ingeniería. Creo que es muy bueno para el desarrollo personal y laboral porque proporciona un gran tesón y te acostumbra a enfrentarte de forma continua a temas nuevos y complicados que nada tienen que ver con aprender algo de memoria y recitarlo. En mi caso, soy muy autoexigente y tengo capacidad de trabajo. Siempre recuerdo a un profesor de EOI, Fernández Aguado, que repetía: “No sé qué pasa que cuanto más trabajo más suerte tengo”.

#### **SU SALTO DE LA VIDA DE ESTUDIANTE AL MUNDO PROFESIONAL, ¿FUE UNA PIRUETA SIN PARACAÍDAS?**

Son mundos muy diferentes. En la Universidad hay mucho trabajo, pero tiene algo de virtual. En la empresa entran en juego factores sociales. Tu trabajo depende también de otras personas, no puedes ser individualista y tu rendimiento se mide con el de tu equipo. Los conocimientos técnicos se aprenden y nadie entra en la empresa sabiendo; la clave es aprender a gestionar las relaciones personales de manera correcta y eficaz.

#### **¿CUÁNTO TIEMPO PIENSA QUE ES EL MÍNIMO Y EL MÁXIMO QUE SE DEBE PASAR EN UN MISMO PUESTO?**

Mi primera motivación a la hora de realizar un cambio de trabajo no es la económica. Lo que me mueve es enfrentarme a nuevos proyectos. Busco la progresión y el reto personal. ¿Cuánto tiempo tienes que estar en un trabajo? Para mí, no es lo mismo tener 3 o 4 años de experiencia que pasarse 3 o 4 años haciendo lo mismo. Mi cambio de Soluziona a ABB fue porque creía que había tocado techo y en el nuevo destino tenía progresión. Después se cruzó un antiguo compañero de



1. Roberto Veguillas con la placa que le distingue como alumno del año 2005/2006 junto a sus compañeros de promoción del Executive MBA de EOI, Escuela de Negocios.

2. En el acto donde recibió el diploma al Mejor Expediente en Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Madrid.

3. En una visita a un parque eólico de Iberdrola.



EOI y me ofreció un puesto de responsabilidad en Areva. Dicen que la suerte es un cruce de caminos entre la oportunidad y la preparación. Yo arriesgué porque era muy joven y el reto era importante, pero me sentía preparado. Y me salió bien. Después llegó Iberdrola, el líder mundial del sector, que me hizo una propuesta irrechazable: participar en la expansión internacional de la empresa. Una buena experiencia, una empresa sólida, una oferta económica atractiva y pasaba de un puesto puramente técnico a un puesto de gestión de proyecto.

#### ¿CUÁNTO VA A DURAR SU MATRIMONIO CON IBERDROLA?

Tiene pinta de que será largo. Veo una gran trayectoria por delante. Iberdrola Renovables empezó hace siete años con seis personas y ahora somos dos mil. Cada día aparecen departamentos nuevos, saltan noticias y proyectos. Sales a Bolsa, firmas contratos de 4.500 megavatios con Gamesa Eólica. Cada día desembarcas en un país nuevo. Hace un año era responsable de un área y ahora dirijo todo el departamento internacional. No hay ningún signo que te indique que deba cambiar de barco.

#### ¿NO HA FIJADO NUNCA SU RESIDENCIA FUERA DE ESPAÑA?

Siempre he trabajado con base en España y en ocasiones me ha tentado la experiencia internacional. Empecé a trabajar joven porque primero hice la carrera técnica y, mientras ya estaba trabajando, completé la ingeniería superior. Esa circunstancia limitó la posibilidad de vivir y trabajar fuera. Además, me gusta el contacto intenso con mi familia y con mis amigos y ése es el principal freno para la salida. Se quejan de que los profesionales españoles no aceptan la movilidad internacional, y yo lo justifico porque creo que tenemos una muy alta interrelación personal con la familia.

#### ¿CÓMO SE VE EL MERCADO INTERNACIONAL DESDE UNA MULTINACIONAL ESPAÑOLA?

Hay mercados globales y por tanto es imprescindible que haya empresas globales. En Iberdrola hay muchos expatriados y a mí lo que me toca es estar todo el día metido en un avión. Pero la política principal de Iberdrola es confiar en los trabajadores de cada país. Por ejemplo, en Varsovia tenemos contratados a polacos: ellos conocen la cultura de su país y es fácil que se

empapen de la cultura de la empresa. La estrategia inversa es más complicada. Ser una multinacional no consiste en mandar trabajadores a países extranjeros, sino en saber hacer negocios en esos mercados exteriores. Hay contactos directos, pero también mucha videoconferencia. Eso sí, hay que adaptarse a los horarios distintos, conocer bien otros idiomas y tener la mente abierta para aceptar otras formas de hacer y otras pautas culturales... tanto de tus empleados como, naturalmente, de tus clientes y de tus proveedores de otros países.

#### LA ENERGÍA RENOVABLE, ¿ES LA SOLUCIÓN DEL FUTURO?

Actualmente no pueden resolver completamente este problema, pero tienen un gran desarrollo tecnológico por delante y serán un factor clave. El futuro es alcanzar un suministro 100% renovable. Estamos en un plano de decisiones políticas, incluso a nivel mundial. ¿Qué queremos?. Hay que reducir emisiones de CO<sub>2</sub>, en escenarios de incrementos de demanda del 50 % en 15 años, y con el petróleo por las nubes. Está claro que es el momento de tomar decisiones. Con el encarecimiento de las fuentes convencionales, las energías renovables se han situado en el umbral de competitividad en costes, por ejemplo, con los ciclos combinados y con el fuel. Y más aún con un mercado de emisiones de CO<sub>2</sub> que va a penalizar la generación con residuos fósiles. Las nucleares son más baratas, y aunque tienen otros problemas, hay que tenerlas en cuenta al no emitir CO<sub>2</sub>. Yo creo en un mix energético equilibrado, y para disminuir el coste energético, apostar por la liberalización de mercados y el consumo eficiente y sin derroches.

#### ¿CÓMO VE EL MUNDO EMPRESARIAL ESPAÑOL EN 10 AÑOS?

Estamos en una encrucijada en la que debemos decidir cómo queremos que sea España en su actividad económica. ¿Más ladrillo y más sector bancario financiando ese ladrillo? Creo que hemos dejado de lado la investigación y el desarrollo, las nuevas tecnologías. Creo que España va a ser, o es ya, uno de los referentes económicos mundiales. Pero percibo que hay grandes países en vías de desarrollo que vienen empujando. Para consolidarnos en la cumbre tenemos que apostar por procesos de alto valor añadido, una mejora de la educación y formación, y sobre todo creernos que somos capaces de ello. ■



# maría luisa doctor morillo

DIRECTORA DE CANAL SUR 2

“Hemos perdido una generación, los jóvenes, que han cambiado la televisión por Internet y otros soportes”

Marisa Doctor pertenece a la promoción de EOI, Escuela de Negocios de 2007. Un rasgo peculiar es su condición de periodista que ha llegado a ocupar un puesto directivo. En su decisión de volver a las aulas, dos décadas después de licenciarse en Ciencias de la Información, ha pesado un planteamiento racional, que la experiencia confirma: su mundo, el de la televisión, ha cambiado profundamente en los últimos años, y afronta nuevos retos. Para hacerles frente, sintió la necesidad de complementar su formación original con un conocimiento de los métodos modernos de gestión. Su trayectoria profesional se ha desarrollado enteramente en Andalucía, primero en la prensa escrita y, a partir de 1989, en la televisión pública Canal Sur, siendo sucesivamente redactora, enviada especial (cubrió la primera guerra del Golfo), editora y presentadora de informativos. Desde 2004, dirige la segunda cadena de la televisión andaluza, con un perfil de servicio público. Marisa Doctor dice tener clara una cosa: que una televisión de servicio público ha de ser competitiva y acomodarse a la tecnología sin olvidar su misión de origen.

#### NO HA DE SER FRECUENTE VER UNA CARA CONOCIDA DE LA TELEVISIÓN EN LOS CURSOS DE EOI, ¿POR QUÉ HIZO EL MÁSTER?

Hace bastante que mi cara no aparece en pantalla; desde 2004 dirijo Canal Sur 2, la segunda cadena de la televisión pública andaluza, y ésta es la razón por la que hice el máster, siguiendo

el consejo del director general de la RTVA (Radio y Televisión de Andalucía). Tomé la idea con entusiasmo, porque soy una persona consciente de sus lagunas formativas. Soy periodista, sé de programación, de informativos, cómo redactar una noticia y hacer reportajes en la calle, pero actualmente tengo una función directiva, y las herramientas intelectuales del oficio a veces no son suficientes. Tengo que trabajar diariamente con responsables de otros departamentos que están a cargo de la gestión (recursos humanos, jurídico, financiero, etcétera), que saben más que yo de muchas cosas. Así fue que me dije: voy a aprovechar esta oportunidad que se me brinda para aprender y luego podré trabajar mejor con ellos.

#### ¿OBJETIVO CONSEGUIDO?

La verdad es que ha sido un acierto total. En mi caso, por distintas razones, fue un año muy duro, sin tiempo para la vida personal y con el trabajo profesional cojeando. Porque, aunque delegues algunas tareas y tus compañeros te ayuden, tienes que hacerte cargo de los problemas y de tu responsabilidad. Pero sí, claro que estoy muy satisfecha de haber hecho el máster.

#### ¿DÓNDE LO CURSÓ?

Aquí en Sevilla, en el centro que tiene EOI, Escuela de Negocios, con profesorado local, aunque para ciertas materias vi-

nieron especialistas de Madrid. Además de las asignaturas, pasamos varios fines de semana en Málaga, Sanlúcar y en Cádiz, porque en estos cursos son importantes las vivencias de trabajo en equipo.

#### ¿QUÉ LE GUSTÓ MÁS DE LA EXPERIENCIA?

Ante todo, los profesores. Por ejemplo, tuvimos un profesor de Contabilidad que me hizo disfrutar mucho de una asignatura sobre la que yo no tenía idea. Además de enseñarla, consiguió que fuera divertida, y eso ya es un logro: yo nunca hubiera pensado que la contabilidad puede ser divertida. También recuerdo muy bien a dos profesoras de Análisis Financiero, campeonas en su campo. Para mí, no sólo fue importante la parte académica; por supuesto que me enriqueció intelectualmente. Los compañeros de curso fueron... divinos.

#### ¿MUY JÓVENES?

Más jóvenes que yo, pero ninguno me ganaba en entusiasmo. Es que me comprometo con lo que hago en cada momento. Creo que tengo capacidad de liderazgo y esto se notó durante el máster. Claro está que los compañeros pusieron lo suyo: casi todos traían sus experiencias profesionales en empresas de otros sectores, y yo me preguntaba continuamente cómo aprovecharlas para mi trabajo, aunque la televisión sea tan distinta a sus empresas. Salvo alguna excepción, en general tenían una característica en común conmigo, un cierto nivel de responsabilidad y la necesidad de complementar su formación previa.

#### DE MODO QUE EXPERIMENTÓ UN CAMBIO...

Personal y profesional. Muy grande y muy necesario, porque nuestro mundo está tan acelerado que o aprendes para mantenerte en la carrera o te quedas paralizada.

#### DECÍA QUE DURANTE EL CURSO EJERCIÓ SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO...

Sí. En gran medida, el aprendizaje consistía esencialmente en eso, en trabajar en equipo, organizarse, planificar, hacerse cargo de roles distintos según las circunstancias. Esto lo hacíamos a través de juegos muy interesantes. En particular, recuerdo uno en el que pintamos con tiza un polígono en el suelo, un gran damero sobre el que se enfrentaban dos equi-

pos. Moviéndonos sobre aquel dibujo analizábamos cómo actuar en la negociación de un convenio colectivo, cuándo entrar, cuándo salir para volver a entrar, cómo llevar la iniciativa y anticiparse al juego del otro.

#### ¿QUÉ EXPERIENCIA PREVIA TENÍA ANTES DE SU CARGO ACTUAL?

Veintisiete años de trabajo. Estudié periodismo en la Complutense de Madrid, y terminé la carrera en 1985, pero desde cuatro años antes ya trabajaba, primero como becaria en un periódico; luego fui redactora, y desde 1989 he hecho casi de todo en televisión. Yo creo que un periodista se hace en la calle, no en los despachos. Esa experiencia me ha servido y me sirve de mucho ahora que tengo un despacho.

#### TIENE EL MÁSTER MUY RECIENTE, ¿DE QUÉ LE HA SERVIDO PARA SU TRABAJO EN UN CANAL DE TELEVISIÓN?

Mi trabajo tiene tres facetas: dirección, liderazgo, trabajo en equipo, y eso respondería a la pregunta, pero tengo más que decir. El panorama audiovisual está cambiando, y no sé si la gente se da cuenta del ritmo frenético que lleva ese cambio. La clave está en que la tecnología va por delante, y la normativa por detrás. Falta una normativa clara y actualizada, que diga cuáles son los límites en los que debemos movernos. Este problema, que ya es grave, se hará más agudo de aquí a dos años, cuando se complete la transición hacia la televisión digital terrestre. Pero también influye la televisión en Internet y en el móvil, dos fenómenos para los que, francamente, no estábamos preparados.

#### ¿LA TECNOLOGÍA ESTÁ ALTERANDO EL COMPORTAMIENTO DE LA AUDIENCIA?

Totalmente. El mayor problema es que hemos perdido una generación, los jóvenes, que han cambiado la televisión por Internet y otros soportes. Cuando eran niños, se decía que se volverían adictos a la tele, pero resulta que ahora no le prestan atención. Y esto claro que tiene un efecto sobre las audiencias, y por lo tanto sobre la publicidad. Los jóvenes son el *target* más apetecido por los anunciantes, pero a este *target* no llegamos o llegamos con dificultad.



1. María Luisa Doctor en el plató del informativo nocturno *La Noche al Día*, de Canal Sur.

2. Con el reconocimiento de Alumna del Año de la promoción 2007-2008, en EOI Sevilla, junto con sus compañeros del Master Executive MBA.

3. En su despacho, ante algunas de las fotos de programas de CS2.



#### ¿QUÉ HACE UNA TELEVISIÓN PÚBLICA EN ESE CONTEXTO?

Se ensayan muchas estrategias, siempre a prueba y error. Por ejemplo, llevamos nuestros programas a otros soportes y vemos qué pasa. O incluimos en el diseño de esos programas algunos elementos que son propios de otros soportes. Canal Sur 2 tiene un público objetivo que está muy bien estudiado: infantil, juvenil, urbano, con un cierto nivel cultural, y esto nos obliga a innovar en la programación. Por ejemplo, para un programa juvenil de nuestra parrilla, contamos con un grupo de jóvenes que nos asesoran y nos dicen qué interesa más a ese segmento de audiencia. Evidentemente, tenemos que dar importancia a la música, lo hacemos tanto en la radio como en la televisión: organizamos conciertos, los grabamos en vivo, y luego los espectadores pueden descargarlos a la carta en nuestro portal de Internet. Parece sencillo, pero es un cambio complicado.

#### ¿HAN ENSAYADO OTRAS MODALIDADES DE DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS?

Hay un vacío legal que nos frena, que condiciona a dónde llevar nuestro producto... a Internet, al móvil, qué acuerdos podemos hacer con YouTube, y dónde podemos estar metiendo la pata. Mejor dicho, no sólo hay vacío legal, hay perplejidad. Nadie puede predecir qué pasará con el tránsito de analógico a digital, pero ya estamos viendo lo que ha pasado con algunas licencias de primera hora de la TDT. Tienen una programación muy pobre, que contrasta con la evolución de los canales temáticos, que han tenido un subidón de audiencia. Algunas de esas nuevas televisiones han ido por el camino más fácil, se han convertido en teletienda, y sería muy raro que más adelante recuperasen un perfil de calidad. Lo que pasa es que hay licencias concedidas que acumulan retrasos, porque en realidad no tenían un buen proyecto. En este momento, la RTVA tiene dos cadenas generalistas, y está a la espera de que la Junta de Andalucía le conceda otras dos de la TDT, una de las cuales probablemente será de información continua.

#### ¿CÓMO SE GESTIONA UNA TELEVISIÓN DE SERVICIO PÚBLICO?

La rentabilidad que buscamos en esta cadena es social y únicamente social. Que no es incompatible con una buena gestión, con la solvencia económica, el cumplimiento de ob-

jetivos, la persecución de resultados. En 2006, la red de televisión pública de Andalucía cerró el ejercicio con superávit, y si no se ha repetido al año siguiente fue porque una cobertura electoral requiere inversiones importantes. En lo que me concierne, Canal Sur 2 es un canal que cuesta poco y goza de reconocimiento social. El presupuesto es de 6 millones de euros trimestrales, pero hay que considerar que compartimos recursos con otras áreas corporativas.

#### ¿QUÉ ESFUERZOS SE HACEN PARA LA PUESTA AL DÍA TECNOLÓGICA? ÉSTE PARECE SER EL PRIMER RETO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL.

En efecto, la tecnología es un reto y estamos inmersos en él, forzosamente. Tenemos una televisión a la carta en Internet y hemos participado en pruebas de televisión para móviles. Nos apoyamos en la tecnología para tratar de captar a ese segmento de audiencia que, como decía antes, se ha alejado de la televisión. Las músicas de un programa nuestro, La Banda, se pueden descargar gratuitamente en Internet. Lo que quiero decir es que estamos atentos y despiertos a la tecnología, pero nunca podremos adelantarnos a ella. La tecnología empuja hacia una mayor comercialización, y en este plano a los medios públicos se nos presenta un dilema: adaptarnos a la corriente sin perder nuestro carácter. Y la publicidad, que es una parte de los ingresos, se mueve hacia los otros medios y soportes. La estrella del entretenimiento está dejando de ser la televisión, y esto tiene consecuencias. Los publicitarios buscan nuevas maneras de hacer llegar sus mensajes en un cuadro de oferta fragmentada.

#### ... Y LA PUBLICIDAD EN LAS TELEVISIONES PÚBLICAS ES MOTIVO DE CONTROVERSA, POR LA DOBLE VÍA DE FINANCIACIÓN.

Es un debate abierto en la sociedad, y está bien que así sea. Pero lo que tengo claro es que la televisión pública es necesaria, imprescindible. ¿Qué está ofreciendo la televisión privada? Entretenimiento, sólo entretenimiento, y para no ser injusta no voy a ponerle adjetivos. Todas las televisiones, públicas y privadas, firmaron un convenio de autorregulación en el horario de protección infantil; ¿quiénes lo están cumpliendo? Tenemos una misión que cumplir, hay un hueco que sólo el servicio público de televisión parece dispuesto a llenar. ■

## Los retos de la empresa española

POR MIGUEL ÁNGEL FEITO HERNÁNDEZ

La Asociación de Antiguos Alumnos de EOI decidió, con motivo de su 50º aniversario, recopilar y publicar un conjunto de entrevistas a ex alumnos de la Escuela que han destacado especialmente en su desempeño profesional. Las opiniones vertidas por este selecto grupo de profesionales resultan hoy, momento muy difícil para la empresa y la economía en general, de sumo interés para pulsar el estado de ánimo de los directivos españoles y su actitud frente al futuro. La muestra es, además, especialmente interesante, pues incluye a personas que ocupan en la actualidad, o han ocupado, posiciones muy diversas en el mundo empresarial e institucional español.

Si bien es verdad que las entrevistas se han venido realizando a lo largo de los últimos meses, cuando aún no se habían producido algunos de los acontecimientos más graves de la crisis, ya estaba claro que las economías de los principales países desarrollados afrontaban problemas nuevos y graves. Es difícil para un directivo de empresa hacerse una idea clara del alcance y duración de la crisis, cuando los economistas más reputados del mundo y los empresarios más relevantes están opinando, discutiendo y sobre todo discrepando, e incluso cambiando de opinión a medida que evoluciona la situación desde hace varios meses. Igualmente, los intereses políticos han sustituido al análisis con cierta frecuencia, sobre todo en épocas electorales, tal y como hemos podido comprobar recientemente en nuestro país, en otros países europeos y en Estados Unidos, lo que incrementa la confusión.

No obstante, existe un consenso suficiente entre los analistas económicos y empresariales sobre la gravedad de la situación, sobre lo novedoso de los fenómenos que la están provocando y las reacciones que está suscitando y, por tanto, sobre la incertidumbre que provoca en los agentes económicos y sociales, e incluso en los gobiernos e instituciones internacionales. Creo que en este contexto tan complejo e incierto no se percibe una actitud de impotencia, sino más bien todo lo contrario, de que la vida de los negocios y de las organizaciones sigue, que hay que continuar afrontando retos. Algunos hablan incluso de oportunidad.

De las opiniones y valoraciones de nuestros entrevistados quisiera resaltar, además del tono positivo, tres ideas más. Las dos primeras, por el consenso que suscitan. La tercera, porque confirman un cambio que se empieza a consolidar, tímidamente todavía, en nuestro país. Así, muchos de nuestros entrevistados consideran que la internacionalización es una de las grandes asignaturas pendientes de nuestras empresas, de nuestros directivos y, en general, de nuestro país. Insisten en la falta de presencia

internacional de la empresa española, en el poco interés de nuestros directivos, incluso jóvenes, por vivir en el extranjero, además de falta de conocimientos lingüísticos apropiados. El diagnóstico es acertado, sobre todo si consideramos las áreas del mundo de mayor crecimiento real de los últimos años, que prometen ser las locomotoras de la economía mundial. Pero creo que es justo reconocer que España está, desde hace tres décadas, en un proceso de internacionalización acelerado y exitoso, al que no son ajenas varias generaciones de directivos de empresa y de la Administración Pública.

No podemos olvidar que, tras periodos larguísimo de aislamiento económico y social, España se integró en la Unión Europea a un ritmo sin precedentes, desmantelando todas sus barreras comerciales y a la inversión en un periodo récord, integrando definitivamente nuestra economía en la economía mundial, y forzando a nuestros empresarios a competir globalmente. Desde entonces, este proceso se ha acelerado, y ha ido acompañado en otros ámbitos como la política, la defensa, la cooperación al desarrollo, las artes, la ciencia e incluso los deportes. Nunca ha habido tantas empresas españolas, en tantos sectores, con importante presencia internacional. Sin embargo, el consenso entre nuestros entrevistados indica que nuestros mejores directivos lo perciben como insuficiente. Esta conciencia de su insuficiencia es la mejor prueba de que nuestro país ha roto la principal barrera a la internacionalización, la barrera psicológica de sus líderes.

La segunda idea que aparece reiteradamente está relacionada con la innovación. Muchos de nuestros entrevistados señalan que los recursos que nuestro país dedica al I+D son insuficientes, y sin embargo identifican esta variable estratégica como la más crítica para el éxito futuro de nuestras empresas. También en este apartado podemos decir que el progreso en el amplio campo de la ciencia y tecnología es indudable, pero que incluso así nos encontramos muy lejos todavía de estándares internacionales.

Por último, quisiera llamar la atención sobre uno de los fenómenos de transformación social más importante de nuestra historia reciente: la incorporación de la mujer a posiciones directivas. Resulta interesante constatar que la mitad de las directivas entrevistadas afirma que el techo de cristal existe, a pesar de su éxito personal, pero otras afirman que el hecho de ser mujer no ha sido ni una barrera ni una ventaja especial para su desarrollo profesional. Las estadísticas son contundentes, sin embargo, en este campo. A pesar de los indudables progresos, como en las otras áreas señaladas, y a pesar de que este país desde hace unos años cumple ampliamente con el criterio de paridad en el Gobierno de la nación, el número de mujeres en los primeros niveles directivos de la empresa sigue siendo injustificadamente escaso.

La internacionalización, la tecnología y la innovación, y la gran reserva de capacidad directiva y de talento sin explotar que existe todavía en al mitad de nuestra población, son seguramente las tres grandes bazas que debe explotar nuestro país para continuar por la senda del desarrollo y la modernización que, con relativo éxito, ha transitado en las última décadas. ■



**MIGUEL ÁNGEL FEITO HERNÁNDEZ**, economista por la Universidad Complutense de Madrid. Fue vicepresidente del INI, presidente de Retevisión, subsecretario del Ministerio de Industria y Energía y consejero de varias empresas. Ocupó el cargo de secretario de Estado de Comercio. En la actualidad, dirige una institución de cooperación al desarrollo, Fundación CEDDET, y es también profesor de EOI, Escuela de Negocios.

## Energía y futuro

POR ANTONIO COLINO MARTÍNEZ

El crecimiento económico y las reformas institucionales a escala nacional e internacional son imprescindibles para garantizar el acceso a la energía a todos los ciudadanos, incluso a los dos millardos de personas más pobres del mundo. La falta de acceso a los recursos energéticos que les permitan el desarrollo económico puede llevar a una inestabilidad política y social que supondría una amenaza para la paz mundial y para el propio suministro.

Las tecnologías energéticas del futuro deben cumplir las siguientes tres condiciones, garantía de suministro, competitividad y respeto al medio ambiente. Conjugarlas en las nuevas opciones energéticas supone un importante reto para seguir manteniendo adecuados niveles de calidad de vida en los países industrializados, así como para hacer posible que los países en desarrollo se aproximen a ellos. Las condiciones básicas anteriores exigen a las nuevas tecnologías altos rendimientos, bajas emisiones contaminantes, elevada disponibilidad, reducidos costes de inversión y de operación y mantenimiento, combustibles suficientes, posibilidad de generación distribuida o centralizada y cortos tiempos de introducción en el mercado.

La ética debe presidir las decisiones políticas concernientes al desarrollo económico y social de los países y las sociedades. Decisiones éticas, con su contenido moral, que contribuyan a una mayor equidad social, al mantenimiento de las diversidades culturales y a la promoción de un desarrollo sostenido. En cualquier caso, la heterogeneidad de los problemas energéticos y su profunda interdependencia con otros dominios de la actividad económica y política asegura una fuerte repercusión social y obliga a planteamientos integrales, tanto conceptuales como geográficos, en los que la energía no es más que un simple componente de un sistema complejo.

Se ha de considerar como prioridad fundamental eliminar la tremenda desigualdad de posibilidades de consumo de la energía, no solamente en la actualidad sino también para las próximas generaciones.

Resulta importante para el futuro del planeta determinar si la sociedad actual tiene el deber de preservar los recursos no renovables del mundo para las futuras generaciones o si tiene el derecho de agotarlos, como se está haciendo con las reservas de petróleo, que se extinguirán previsiblemente en sólo dos siglos desde el primer pozo de petróleo en 1859. También habría que debatir sobre la incorporación de otras fuentes energéticas, por ejemplo el gas natural y el auge de las energías renovables, o la exclusión de otras, como la energía nuclear.

En la escala temporal del universo, la existencia del hombre actual representa sólo tres diezmillonésimas de la duración total de la vida del sistema solar creado con el Big Bang de hace 13.700 millones de años. Nuestro Sol lleva luciendo y ha proporcionando las condiciones para el desarrollo de la vida del pla-

neta desde hace 4.500 millones de años y aunque tienen que pasar otros tantos para que colapse y se apague, sin embargo, las actividades humanas están afectando a las condiciones normales de la vida en la Tierra.

Al margen de la compleja discusión sobre cuáles son los límites concretos de un precepto respetuoso con las generaciones futuras, parece necesario que las decisiones que se adopten en materia energética se apoyen en el valor de preservar la continuidad de la sociedad y, en definitiva, de la humanidad.

El tema de la energía suscita gran interés, e incluso genera grandes polémicas, a nivel ético, social, político, económico y técnico, pero siempre con las siguientes condiciones:

- La energía es necesaria para la vida y la sociedad.
- Agotamiento a medio plazo de las reservas de los combustibles, y en particular el petróleo, que proyecta cada día un escenario de energía más cara.
- La generación y consumo de energía afecta al medio ambiente, en un escenario de demanda en crecimiento.
- La energía condiciona el desarrollo de las sociedades.

No obstante, existen capacidades y medios para atender de forma sostenible las necesidades energéticas de la humanidad, si se hace un uso racional de todas las fuentes energéticas disponibles, se hacen los esfuerzos necesarios de investigación y desarrollo, ahorrando en el consumo de energía y buscando soluciones integrales en el marco global en el que cada vez está más inmersa la sociedad actual.

Hay motivos para la esperanza. Probablemente, la humanidad no dejará de aprovechar las energías más concentradas, localizadas en las partículas más elementales, pasando de la fisión a la fusión nuclear, y sabrá superar sus actuales contradicciones apostando por el futuro más tecnológico. Detrás de esta apuesta podrá haber nuevos descubrimientos que den paso a nuevas fuentes de energía.

Si al *homo erectus* se le hubiera preguntado por lo que estimaba iba a ser el mejor mundo futuro hubiera concebido una sociedad basada en utensilios más o menos sofisticados de piedra y hubiera considerado la piedra silíceo como el factor delimitante del progreso.

Las extrapolaciones que se hacen ahora sobre las tecnologías más avanzadas conocidas en la actualidad pueden quedar desplazadas por otras nuevas que ahora no se alcanzan ni a concebir ni como inimaginables.

El ser humano es, por un lado, el objeto de toda la evolución tecnológica, pero es también uno de los mayores riesgos para el universo, ya que la actuación humana, a pesar de su corta existencia, es una de las más impredecibles, y se ha de procurar que las generaciones futuras hereden un mundo en mejores condiciones que las actuales. ■



**ANTONIO COLINO MARTÍNEZ** es doctor ingeniero de Caminos, Canales y Puertos e ingeniero electronuclear. Se diplomó en Dirección General por EOI. Ha sido director de Proyectos Nucleares de Endesa-INI, presidente de Enresa, asesor de la Unión Europea y del Organismo Internacional de la Energía Atómica de la ONU. Es miembro de la Real Academia de Ingeniería y del Consejo de Seguridad Nuclear.

## Perspectivas tecnológicas e industriales

POR JESÚS RODRÍGUEZ CORTEZO

**M**e parece muy osado intentar extraer dos o tres páginas de conclusiones de un material tan amplio y rico como la colección de brillantes entrevistas que integran este volumen. Al hilo del relato de sus experiencias personales, nuestros compañeros han aportado sus opiniones y puntos de vista sobre la evolución de las empresas españolas en estos 50 años de una forma tan amena como ilustrativa. Los comentarios, más que conclusiones, que siguen se centran principalmente en el momento actual, momento de crisis en el que se vislumbra la necesidad de un nuevo orden económico tras una larga etapa de economía especulativa de la que tardaremos bastante en amortizar las consecuencias. Son las peculiaridades del sistema productivo español ante este desafío lo que se va a resaltar a continuación espigando entre las declaraciones de los entrevistados.

- La enseñanza de la ingeniería en España tiene un excelente nivel. Se enseña a los ingenieros a abordar lo desconocido y a superar la adversidad. Son ingenieros generalistas de amplio espectro.
- El problema de la adaptación de los grandes grupos españoles a los mercados globales parece hoy bastante resuelto: España es un país de multinacionales. No obstante, éstas son de servicios, no industriales, salvo algunas excepciones.
- Aunque se ha repetido desde diversas atalayas hasta la saciedad en los últimos meses y semanas, es cierto que la banca española disfruta de mejor salud relativa que otras, debido al funcionamiento del sistema regulador y a su propia estructura.
- La economía global precisa de profesionales globales. Gente que se mueva por otros países con soltura y que esté dispuesta a cambiar de residencia con agilidad y sin estar obsesionada por el retorno. Aquí se tropieza con obstáculos culturales serios, ya que los jóvenes profesionales españoles tienen una escasa tendencia a la movilidad. A ello se añaden las insuficiencias idiomáticas que caracterizan a nuestro país, en las que, si bien se ha avanzado mucho respecto a la desastrosa situación de hace unas décadas, se está muy lejos de alcanzar los niveles habituales en los países de nuestro entorno. Una rápida y efectiva mejora en este terreno del conocimiento de idiomas es condición indispensable para la competitividad internacional de nuestro país.

- La productividad es baja, casi un talón de Aquiles de nuestro sistema productivo. Y no porque se trabaje menos, ya que las jornadas laborales son más extensas que en cualquier otro país desarrollado. No se suele prestar la debida atención a la influencia de los horarios (con esa eterna ruptura a mediodía) en este fenómeno tan denunciado. La inmensa mayoría de los trabajadores españoles apenas tienen tiempo propio durante la semana, lo que repercute en el equilibrio de sus vidas y, por tanto, en su rendimiento.

- No es ajeno a la insatisfactoria productividad de la empresa española el tema de las prejubilaciones. La visión a corto plazo que caracteriza, desgraciadamente, a muchos de nuestros directivos, les empuja a deshacerse del acumulado de experiencia y conocimientos que se materializa en los trabajadores y técnicos de cierta edad, descapitalizando intelectualmente a las organizaciones. El cortoplacismo es un mecanismo mediante el cual se desperdician talentos y oportunidades.

- Las tecnologías de la información y las comunicaciones comienzan a abrir caminos que facilitan la conciliación de la vida laboral y la familiar. El teletrabajo es una realidad que se va extendiendo, pero que exige profundas modificaciones en la organización de las empresas y en las técnicas de dirección.

- Es necesario el aprendizaje continuo, estar al día en las cuestiones profesionales y actualizar los conocimientos propios permanentemente. Y este aprendizaje ha de ser sistemático y estructurado: no se puede ir de autodidacta por la vida. Lo exige el ritmo de evolución de las tecnologías, como motivo más visible, pero también la dinámica de un mundo cambiante en el que estamos incrustados.

- La cultura del emprendedor está insuficientemente extendida en España. Salvo excepciones, nuestros centros de enseñanza superior no son muy eficaces en cuanto a generar en sus alumnos el sentido del riesgo y la aventura personal indispensables para la creación de empresas propias. En ese sentido, la labor de nuestra EOI es un auténtico servicio a la economía nacional.

- El profesional ha de tener capacidad para comprometerse con objetivos comunes, no solamente personales. Esto, que parece una verdad de Perogrullo, no es tan evidente en un clima de individualismo competitivo exacerbado, y está en la base de algunos de los problemas de la actual crisis.

- El de la dirección es un oficio que hay que aprender, no se adquiere por experiencia acumulada y sentido común, como se dice a veces. Y esto vale también para la dirección de equipos de I+D. El investigador ha de aprender a dirigir equipos cuando es promocionado a responsabilidades de gestión.

- La información en la empresa es una cuestión estratégica, que debe depender del Comité de Dirección y no estar subsumida en un departamento de Administración. Este principio, tantas veces repetido, es plenamente compatible con la tendencia a externalizar la gestión de la informática. En general, el proceso de externalización se extiende a todo lo que no sea el estricto negocio propio de la empresa. ■



**JESÚS RODRÍGUEZ CORTEZO** es ingeniero Industrial y diplomado en Organización de la Empresa por EOI. Ha sido presidente ejecutivo de empresas de alta tecnología: ERIA, ISEL, División Civil del Grupo INISEL (hoy INDRA)... Ocupó el cargo de director general de Tecnología Industrial en el Ministerio de Industria y Energía, fue consultor de la ONU, y creador y primer director de la Fundación OPTI (Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial). Es decano del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid.

Cuando Ángel San Segundo me propuso que hiciera el epílogo del libro que, con ocasión del 50º aniversario de su fundación, estaba preparando la Asociación de Antiguos Alumnos de EOI y tuve ocasión de hojear lo que entonces aún estaba en fase de elaboración, no pude por menos que sentirme honrada. Por muchos motivos: porque en EOI me siento como en casa –allí complementé mis estudios y trabajé muchos años–, porque recayera en mí ese honor entre los más de 50.000 alumnos de la Escuela, porque el libro que tenía entre manos era una buena prueba de cómo había cambiado este país gracias a, entre otras instituciones, la Escuela de Organización Industrial y, sobre todo, a sus alumnos.

Este libro recoge la trayectoria de muchos e importantes éxitos personales de algunos de los miles de alumnos que han pasado por la Escuela. A través de ellos vemos el pasado, el presente y el futuro de nuestro país.

La historia de estos alumnos es nuestra historia, porque sirven y han servido para alumbrar con intensidad una parte fundamental de la vida política, económica y social de España, precisamente en un tiempo de cambios trascendentales en todos los órdenes.

En los primeros años, hemos visto cómo se sentaron las bases de un nuevo concepto empresarial, que no hizo sino preparar lo que luego sería una de las mayores transformaciones económicas que se han producido en nuestro país.

Sobre esta base, el espíritu emprendedor y la orientación innovadora –ejes que siempre han sido estratégicos para EOI– de las posteriores promociones de alumnos colaboraron a que, en apenas 20 años, España alcanzara una posición de privilegio en desarrollo económico y social.

Y las nuevas generaciones de alumnos seguirán la estela de las anteriores y serán las protagonistas de la consolidación de España como una potencia económica, con un modelo de desarrollo sostenible basado en el conocimiento, la investigación y la innovación.

Hacer una recopilación histórica de una entidad viva y dinámica, como es la Asociación de Antiguos Alumnos de EOI, a través de este libro que contiene las experiencias profesionales y vitales de personas que son representativas del alumnado que se ha formado durante todos estos años en ella, es una manera de fomentar el conocimiento e incentivar y avivar las relaciones de todos los que hemos sido estudiantes en la escuela de negocios más importante de nuestro país.

Seleccionar y recoger la trayectoria de jóvenes universitarios que en la segunda mitad del siglo xx completaron su formación en EOI, y que se encontraron con un país que necesariamente había que transformar, en el que tantas cosas estaban por hacer, es un ejercicio encomiable para que no

olvidemos, para que aprendamos, para que disfrutemos también recordando. Por ello, hacer un recorrido atravesando una etapa que abarca medio siglo de la historia de España con entrevistas a parte del alumnado de la institución es un trabajo que necesariamente es merecedor de agradecimiento.

Hace tres años celebramos el 50º aniversario de la creación de EOI. Este año celebramos también los 50 años de la existencia de la Asociación de Antiguos Alumnos. Una existencia que está impregnada de una historia apasionante, recogida de manera magnífica en este libro a través de los ojos de sus protagonistas, y que muestra la gran labor que se ha desarrollado.

La actividad desplegada, las publicaciones editadas, los servicios ofrecidos por parte de la Asociación han contribuido a completar la formación y el campo de conocimiento de muchos de sus integrantes y, al mismo tiempo –al igual que la Escuela–, han ayudado de manera notable en la intensa y continuada modernización y mejora de nuestro país.

Muchos de nosotros no sólo hemos sido estudiantes y becarios, también hemos sido profesores en la Escuela, y ello nos ha permitido adquirir una formación y una visión que ha sido decisiva en nuestra vida personal y en nuestra carrera profesional.

Las nuevas generaciones de estudiantes que siguen, y seguirán, pasando por la Asociación estoy segura de que continuarán siendo generosas como lo han sido los miembros que en ella han estado desde su creación, y sé que realizarán al menos el mismo esfuerzo y tendrán la misma dedicación que aquellos que les hemos precedido.

Estamos en un nuevo siglo. Las nuevas demandas, los incesantes cambios en la actividad económica y empresarial, requieren estar preparados y dispuestos como nunca para afrontar esas nuevas situaciones. Tanto EOI, Escuela de Negocios, como la Asociación de Antiguos Alumnos siempre han sabido desempeñar brillantemente su papel con el propósito de hacer frente a los nuevos desafíos.

En este sentido, quiero aprovechar este epílogo para manifestar mi optimismo sobre el futuro de la Asociación, porque ha demostrado siempre estar a la altura que le ha sido y le es exigible. Igualmente, quiero reiterar mi agradecimiento por la oportunidad que se me ha ofrecido para cerrar este libro, ya que me permite aportar mi pequeña colaboración a un justo y merecido homenaje a una entidad que ha llevado a cabo durante 50 años una gran tarea, tan fructífera y útil, no únicamente para el alumnado o para la Escuela, sino fundamentalmente para nuestro país.

**ELENA SALGADO MÉNDEZ**  
Ministra de Administraciones Públicas



**EDITA: Asociación de Antiguos Alumnos – Club EOI**  
**Presidente Asociación de Antiguos Alumnos – Club EOI:** Ángel San Segundo  
**Presidenta Fundación EOI:** Amparo Fernández González  
**Director General EOI:** Alfonso González Hermoso de Mendoza  
**Vicepresidente Asociación de Antiguos Alumnos – Club EOI:** Mariano Gómez Agüero  
**Presidente del Consejo Asesor de la Asociación de Antiguos Alumnos – Club EOI:** Teófilo J. del Pozo Rodríguez  
**Dirección y coordinación del libro:** Emilio Cabanes Miró

**REALIZA:** **progrsa**  Grupo PRISA  
Julián Camarillo, 29 B. 28037 Madrid

**Director general:** Alejandro Elortegui Escartín. **Directora de La Factoría:** Virginia Lavin. **Directora del proyecto editorial:** Margarita Mas Hesse. **Diseño original:** Carlos Cifuentes. **Director de arte:** José Antonio Gutiérrez. **Maquetación:** Pedro Díaz Ayala (jefe), Beatriz Hernández. **Edición:** Carla Gil de Biedma. **Corrección:** Manuel Llamazares. **Producción:** Francisco Alba (director de cierre).

**ENTREVISTAS REALIZADAS POR:** **Agustín Álvarez** (Miguel Sánchez Montes de Oca). **Paz Álvarez:** (Fernando Panizo Arcos, Félix Hernández Ugarte, Esther Toledo del Castillo, Nieves Cifuentes Valero, Emilio Rodríguez-Izquierdo Serrano, Pilar Gómez Fabra). **Piedad Bullón** (Juan Díez Nicolás, José Ignacio Rivero Pradera, Regina Revilla Pedreira, Sagrario Aguado Nadal, Elena González Romero). **Norberto Gallego** (Fernando Labad Sasiaín, Juan Miguel Villar Mir, Luis González Rodríguez, Francisco Fernández Dopico, Teófilo Julián del Pozo Rodríguez, Rafael Miranda Robredo, José Ignacio Sánchez Galán, Ángel Villasante González, Gabriel Cerrada Delgado, Jesús Perezagua Sánchez, Rafael Carrascosa Caballero, Juan Manuel Marqués Perales, Alberto Méndez Rebollo, María Luisa Doctor Morillo). **Fernando García** (Antonio JB Cortés Ruiz)

**Virginia Lavín** (José María Hernández Martínez). **Carmen Otto** (Manuel Pimentel Siles). **Antonio Ruiz del Árbol** (Carlos Agulló Campos-Herrero, José Ramón Arce Gómez, Esther Rituerto Martínez, Amadeo Petitbó Juan, Emiliano Mata Verdejo, Roberto Veguillas Pérez). **Teresa Ruiz-Tapiador** (Luis de Orueta Colorado, Francisco Cal Pardo, Pedro Díaz Rodríguez-Valdés, Almudena Rodríguez Beloso).

**FOTOGRAFÍA:** **Joan Tomas** (Carlos Agulló Campos-Herrero, Juan Díez Nicolás, Fernando Labad Sasiaín, Luis González Rodríguez, José Ramón Arce Gómez, José María Hernández Martínez, Teófilo Julián del Pozo, Rafael Miranda Robredo, José Ignacio Rivero Pradera, Esther Rituerto Martínez, Regina Revilla Pedreira, Amadeo Petitbó Juan, Félix Hernández Ugarte, Ángel Villasante González, Gabriel Cerrada Delgado, Pedro Díaz Rodríguez-Valdés, Sagrario Aguado Nadal, Rafael Carrascosa Caballero, Esther Toledo del Castillo, Nieves Cifuentes Valero, Elena González Romero, Almudena Rodríguez Beloso, Emilio Rodríguez-Izquierdo Serrano, Pilar Gómez Fabra, Alberto Méndez Rebollo, Roberto Veguillas Pérez). **Dani Guereñu** (Ángel San Segundo, Miguel Sánchez Montes de Oca, Luis de Orueta Colorado, Francisco Cal Pardo, Francisco Fernández Dopico, Fernando Panizo Arcos, Mariano Gómez Agüero, Emiliano Mata Verdejo, Manuel Pimentel Siles, Jesús Perezagua Sánchez, Juan Manuel Marqués Perales, María Luisa Doctor Morillo). **Xavi Torres** (Antonio JB Cortés Ruiz). **Tony Alejandro** (fotografías de eventos del Club EOI y de EOI, Escuela de Negocios). Las fotos de la vida de los entrevistados son aportaciones de sus álbumes personales.

**IMPRESIÓN:** Dédalo Offset SL Depósito legal M-44072-2008

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin permiso del editor

**AGRADECIMIENTOS:**

