

ALERTA

La demanda eléctrica mundial obliga al sector a invertir 16,9 billones de dólares hasta 2035 / P. 38



«La crisis nos está haciendo volver al sentido común a bofetadas»

Javier Fernández Aguado, socio director de la consultora MindValue

NUEVO AUMENTO DEL PARO REGISTRADO

Los últimos datos del paro registrado en las oficinas del Servicio Público de Empleo arrojan un total de 53.189 parados en abril, frente a las 46.532 del mismo mes de un año antes, lo que supone una subida de 6.657 personas, un 14,31% más; entre los grandes municipios de Cantabria, Piélagos, Bezana y El Astillero son los que registran mayores aumentos en tasa interanual, con un 23,89%, un 21,94% y un 19,73%, respectivamente

enportada

EL PENSADOR Y SOCIO DIRECTOR DE LA CONSULTORA MINDVALUE, JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, OFRECE SU PUNTO DE VISTA SOBRE UNA CRISIS DE LA QUE ESPERA SE SALGA PRONTO Y CONSIDERA QUE HAY UN COLECTIVO QUE NO ESTÁ SUFRIENDO LAS CONSECUENCIAS DE LA COYUNTURA ECONÓMICA: LOS POLÍTICOS QUE «NOS HAN LLEVADO A DONDE ESTAMOS POR SU IGNORANCIA O MALA FE»; Y PARA LOS QUE CREE QUE HABRÍA QUE PEDIR RESPONSABILIDADES



JAVIER FERNÁNDEZ

Socio director de la consultora MindValue

La capital cántabra acogió esta semana un coloquio sobre las aportaciones del liderazgo femenino al desarrollo económico y social, impartido por Javier Fernández Aguado, entre otros, pensador y socio director de la consultora MindValue, además de coautor del libro 'La sociedad que no amaba a las mujeres'. Asimismo, en otra de sus últimas obras, 'Roma, escuela de directivos', trata de explicar que la crisis actual, entre otras cosas, «vivió épocas como la de ahora, y hay que superarlas con inteligencia». Y es que, Fernández Aguado es uno de los expertos más demandados a nivel mundial por las empresas para asesorar a los comités de dirección a través de su consultora, lo que además le aporta una amplia visión, de primera mano, de la crisis que azota la economía a nivel internacional.

«Esta crisis nos está haciendo volver al sentido común a bofetadas»

Entrevista de **Gerardo Tardío**
Fotografías de **Ignacio Cubero**

PREGUNTA.- ¿En base a su constante pulso de la realidad empresarial gracias a su trabajo en la consultora MindValue, qué nota que le preocupa al empresario?

RESPUESTA.- Trabajamos específicamente

para comités de dirección, y en estos últimos años de crisis estamos desbordados. Nuestra consultora lo que aporta es visión estratégica, MindValue lo que pretende es hacer pensar o contribuir a hacer pensar a comités

de dirección. Así de sencillo. En estos últimos años estamos desbordados por solicitudes, tanto desde España como del extranjero. Como ejemplo, hasta hace poco viajaba a América a 2-3 países anualmente, el año pasado estuve en 8 y éste estaré en 10. E incluso comités de dirección como el de Pemex, o empresas menos conocidas pero espectaculares como Dos Pinos, una empresa que maneja más del 2% del PIB en Costa Rica. Son grupos empresariales de Chile, Estados Unidos, México, Guatemala, Colombia, etc, que tienen interés en pensar, y lo mismo nos está sucediendo en España. En los últimos dos meses he estado en varios comités de dirección del país, algunas de las más grandes, que lo que quieren es reflexionar sobre qué se ha hecho mal y qué se debe hacer mejor para salir de esta crisis reforzados.

enportada

P.- ¿La empresa familiar tiene las mismas preocupaciones que las que no lo son?

R.- Trabajamos con mucha empresa familiar, pero ésta añade un matiz que es relevante, pues cada realidad tiene una lógica. Así, mientras que la lógica de la empresa es una, la de la familiar es otra. Por resumirlo brevemente, la lógica de empresa es la del estar o no estar, la de la familiar es la del ser. La lógica de la empresa es la del triunfo, la de la familia es la del acogimiento. También lógica racionalista frente a sentimiento. Esto lleva a que o las empresas definen muy bien cuáles son sus reglas de juego, como una familia o una empresa, o surge el desconcierto. Si estoy defendiendo que si usted trabaja bien ascenderá y luego aparece el hijo que es la oveja negra y no sabes dónde colocarlo y lo pones por encima del técnico, entonces se produce la desmotivación generalizada. Esto se resuelve con sentido común. Trabajamos con empresa familiar, con multinacional... pero aplicando criterios y entendiendo las lógicas que funcionan en cada caso.

ECONOMÍA AMERICANA

P.- ¿Los problemas que le plantean los comités de América son los mismos que los planteados en España?

R.- Allí lo que nos preguntan es qué les pasa a los españoles que andan colectivamente deprimidos. Colombia, Panamá, países donde he estado hace poco o iré en breve, allí, dicen, «¿crisis?, ¿qué crisis?». Colombia está creciendo a cerca del 6%, Panamá creció hace dos años al 12% y este pasado al 6%, Perú al 6%. Ahí te miran y dicen, ¿qué les pasa a los españoles? Les pasa que si a ti el sueldo de médico te da para haberte comprado una casa de 400.000 euros, un coche razonable y una asistenta 5 días a la semana, imagina que te hayas comprado una vivienda de 8 millones de euros, un coche de lujo, tienes dos internas y te vas de crucero cada medio año, y todo ello a crédito. ¿Qué ha ocurrido?, que el banco ha venido, en este caso los alemanes, y han dicho: «oye, que me lo tienes que devolver». Y ahora mismo estamos haciendo un ajuste de caballo, pero porque no quedaba otro remedio. Me da pena la demagogia de personas que nos han conducido a esta situación y ahora pancartean diciendo ¿qué están haciendo ustedes?, pues que el banco no nos embargue. Esto que en España estamos viviendo, y de lo que saldremos, aunque no en primera, sino en segunda división, en los países en los que he trabajado estos últimos años, en ninguno tienen sensación de esto, sino que están en plena potenciación. Y esta crisis también está haciendo que muchos empresarios espabilen. Panamá tiene un centro muy impresionante que se llama la Ciudad del Saber, una especie de incubadora de empresas. Desde 2000 hasta 2010 tan solo había allí cinco empresas españolas. En 2011 desembarcaron 25 empresas españolas. La crisis nos hace espabilar a todos, y en ese sentido, es dolor para muchos, sobre todo el parado, pero está sirviendo de acicate para el retorno al sentido común. Esta crisis nos está volviendo al sentido común a bofetadas. ¿Es dura la crisis? sí. ¿Es mala? No, porque habíamos perdido el norte y ahora estamos obligados a recuperarlo, queramos o no.

P.- ¿Quiénes son los principales paganos por esta crisis?

R.- Hay bastantes paganos, desde luego todos aquellos que ven imposibilidad de volver al mercado laboral, y no estamos hablando de cinco millones, sino de menos, pues la economía sumergida es tremenda en este país. Pero sí que hablamos de unos pocos millones de personas que ellos y sus familias están sufriendo tremendamente. En los dos últimos meses he despedido a dos muy buenos amigos míos, el uno porque se ha tenido que ir a



Doha, a trabajar por la quiebra de Spanair, debido a la mala gestión de unos señores que están siendo encausados. Otro amigo está viviendo en Colombia porque aquí no encontraba trabajo como asesor. Estas personas son las que están sufriendo realmente. ¿Quiénes son los que no están sufriendo y deberían sufrir? Los políticos. Estos sí que tendrían que aplicarse la lección, pues muchos políticos en este país son extraordinarios pero unos cuantos por su ignorancia o mala fe nos han llevado a donde estamos. A esos señores sí que habría que pedirles responsabilidades. No puede ser que un presidente de una región diga que él no era contable, es como si dijese que soy padre de familia pero no soy contable y me desahucian. Oiga usted, era político y tenía que haberlo tenido en cuenta y no dejar en ruina a su comunidad, y si lo ha hecho, responder por ello, lo mismo que cualquier empresario responde de sus decisiones. Por tanto, estos que no han sufrido, políticos, altos directivos de cajas de ahorro... es vergonzoso que haya gente que se ha

llevado 20 millones de euros y aquí no pasa nada, esto es una falta contra la justicia. Algunos están sufriendo y muchos y otros que deberían sufrir aún no han pasado nada, y mientras no les pase, no podrá volver el sentido común porque la justicia forma parte del sentido común.

P.- Habla de que España saldría de la crisis en segunda división, ¿ve entonces a España en el segundo vagón de una Europa a dos velocidades?

R.- A fecha de hoy no queda otra opción más que asumir que España, que llegó a estar en el puesto octavo del ranking mundial, saldrá en el puesto 18 ó 20. ¿Cuánto queda para salir de la crisis?, por darle un tono optimista, estamos mucho más cerca del final que hace cinco años. Tenemos que asumir que hay que remangarse y volver al trabajo esforzado, y en este país había gente que se pensaba que el dinero llovía del cielo.

P.- ¿Ve una devaluación de los salarios para ganar competitividad?

R.- Muchas empresas lo han hecho de forma

POLÍTICOS

«¿Quiénes son los que no están sufriendo las consecuencias de la crisis y deberían sufrir? Los políticos. Estos sí que tendrían que aplicarse la lección, pues muchos de ellos son extraordinarios pero unos cuantos por su ignorancia o mala fe nos han llevado a donde estamos. Habría que pedirles responsabilidades»

RÁNKING MUNDIAL

«A fecha de hoy no queda otra opción más que asumir que España, que llegó a estar en el puesto octavo del ranking mundial, saldrá en el puesto 18 ó 20. ¿Cuánto queda para salir de la crisis?, por darle un tono optimista, estamos mucho más cerca del final que hace cinco años»

AJUSTES

«Ahora mismo estamos haciendo un ajuste de caballo, pero porque no quedaba otro remedio. Me da pena la demagogia de personas que nos han conducido a esta situación y ahora pancartean: '¿qué están haciendo ustedes?'»

VISIÓN EN AMÉRICA

«En América lo que nos preguntan es ¿qué les pasa a los españoles que andan colectivamente deprimidos? Ellos crecen a un ritmo del 6% y no ven crisis»

enportada

más o menos explícita. La causa de la frustración procede muchas veces de la distancia que hay entre los logros y las expectativas. En este país había una expectativa de que todo el mundo podía ser millonario casi sin trabajar, y eso no es así. Más que frustrarnos lo que tendríamos que hacer es reformular nuestras expectativas y eso sí, esforzarnos más en los logros. Eso se hace vía esfuerzo, o vía sueldo o vía esfuerzo y sueldo. Al comienzo de la crisis, en 2007, un director general me dijo que saldríamos de la crisis trabajando el doble y ganando la mitad, a lo que yo añadí: y sin dejar de sonreír. Tenemos que asumir que esto no es una situación maldita, sino que es la que es.

P.- Entonces, ¿estamos en nuestra nueva realidad?

R.- Estamos empezando a estar en nuestra nueva realidad. Hay mucha gente que ya lo asume y otra que todavía no la asume. Habría que decir unas palabras de los sindicatos. El otro día en Madrid leía como un sindicato está despidiendo en base a la reforma laboral mientras se manifiestan contra ella. Un poquito de coherencia, señores. Los sindicatos son imprescindibles, pero en este país hay que reiventarlos. El empresario dejado a su ser natural, salvo gente buena, que la hay, es necesario frenarlo; pero el sindicalista dejado a su ser natural, es peligrosísimo. En este país hay que repensar la función sindical absolutamente, pues hay una contradicción tremenda, ¿cómo es posible que defiendas una cosa en la calle y a tus empleados les apliques otra? Es inhumano.

LIDERAZGO FEMENINO

P.- ¿Ve en el Gobierno de Rajoy liderazgo femenino? ¿Entiende que es un Ejecutivo que ha huido de la obsesión con las cuotas de paridad?

R.- Ahora mismo el Gobierno de Rajoy está preocupado por muchas otras cuestiones y el asunto de las cuotas no le tiene preocupado. Ahora lo que están haciendo es intentar reenderizar la economía, objetivo que no es sencillo porque lo que el recogió fue un barco que hacía agua por todos lados. En parte por la situación exógena de España, en parte por las circunstancias de la economía de este país, y en muy buena medida porque los gobernantes que habían pilotado el barco los últimos siete años eran, por decirlo de manera suave, 'in sapientes'. Este caballero llega rodeado de expertos que están intentando taponar las vías de agua del barco, y que éste vuelva a navegar. Por tanto, pienso que el tema de las cuotas es complementario a la situación actual.

P.- ¿Ve en este Gobierno de Rajoy algún ejemplo que podría formar parte de una segunda parte de su libro sobre liderazgo femenino?

R.- Sí, sin ninguna duda. Veo personajes como el de Ana Mato, que me gustan. La propia Soraya Sáenz de Santamaría me parece que es otra mujer valiente, que está soportando muy bien el temporal. Ahora mismo gobernar el barco de España no es sencillo, pues se están tomando las medidas más ingratas y las que aún deberán tomarse. Desde luego, veo liderazgo femenino tanto a nivel político como empresarial.

P.- ¿En qué se diferencia el liderazgo femenino del masculino?

R.- La mujer aporta una, en términos generales, conceptualización global mayor que la del hombre. Esto que a veces se dice en expresiones populares de que el hombre se dedica a una tarea mientras que la mujer puede hacer multitareas, refleja bien esa capacidad de las mujeres. También, una mayor atención a lo concreto. Muchas veces se han perdido los cimientos en las empresas por no prestar atención al debe y el haber. Esto, hay muchas



mujeres que lo tienen en cuenta y lo saben perfectamente, esa percepción de lo concreto muchas mujeres lo tienen más a flor de piel que el hombre. También se dan complejidades, porque Hobbes decía: «Homo homini lupus, mulier mulieris lupior», que esto a veces no se dice, el hombre es un lobo para el hombre y la mujer aún es más lobo para la mujer. La dificultad no sufre muchas veces en la relación hombre mujer, sino en la relación entre mujeres. Conozco muchos hombres que obedecen a mujeres que son directivas y no tienen ningún problema. Si que conozco casos de mujeres que obedecen a mujeres y tienen mayores roces. Creo que es un tema que con el tiempo habrá que analizar para mejorar esa relación entre mujeres.

P.- ¿Para cuándo ve el aterrizaje de la mujer en los grandes bancos? Banesto lo dirige Ana Patricia Botín, ¿la ve al frente del Santander?

R.- Tengo el placer de conocer a Ana Patricia Botín personalmente y de haber realizado algún trabajo para ella, y me parece que es una directiva que ha sabido encontrar su posicionamiento. Pero lo que le depara el futuro eso yo no lo puedo aventurar. No obstante, no veo ninguna dificultad en que cada vez más mujeres ocupen puestos de relevancia. Basta con ver lo que ocurre en Alemania con Merkel. Si ahora a uno le preguntasen sobre la persona que está liderando Europa, su nombre es el de una mujer. ¿Lo está haciendo mejor o peor que un hombre? Lo está haciendo como considera oportuno. Creo que un error aquí sería plantear disputas de género, pues cada uno tiene que saber lo que puede aportar, acorde a su preparación, a su visión del mundo, a su capacidad estratégica y buscar lo que complementa a unos y otros. El gran error sería intentar mimetizar, que es lo que hemos visto en los últimos años, mujeres que han pretendido varonizarse, reaccionar como hombres para ascender. Lo considero un error. La mujer tiene que reaccionar como mujer y no mimetizar los comportamientos masculinos, lo mismo que los hombres se equivocan cuando a veces intentan mimetizar comportamientos de otros hombres que fueron directivos en otras épocas. Cada directivo ha de actuar teniendo en cuenta el ecosistema en el que vive.

P.- ¿Le falta a la mujer llegar a los puestos directivos de más alto rango?

R.- Pienso que hay mujeres que ya lo tienen,

caso de la directora general de Siemens España, o la hasta poco directora general de Google España. Ya hay mujeres que van llegando y han llegado a los máximos niveles de dirección. Creo que es un error el pensar que llegar al 50% de altos directivos y altas directivas será un momento ideal. A lo mejor en ciertas empresas lo perfecto es que haya un 70% de mujeres en el Comité de Dirección y en otras en que haya un 10%, pero no por nada, sino por la preparación, la disposición. Esto es algo comparable a decir: en esta empresa el 80% tienen que ser nacidos en Canarias. Esto sería una especie de racismo absurdo. Es mejor por lo que sepa, por cómo gobierne, por la preparación que tenga. Si uno estudia los porcentajes de mujeres que había en las facultades durante el pasado siglo, ve que en 1900 prácticamente no había, pues el concepto social era el de que la mujer trabajase en casa y punto. Cuando ese concepto va cambiando, se llega a la realidad de que en muchas facultades hay más mujeres que hombres, y no pasa absolutamente nada; es un movimiento social razonable. Lo que era discriminatorio era lo que sucedía y sucede en muchos países del mundo, que la mujer por ser mujer no pudiese abrir una cuenta corriente, o no pudiese gestionar su patrimonio, etc.

P.- ¿Y cree que a la mujer se la explota más laboralmente que al hombre, por ejemplo con las remuneraciones?

R.- Hay empresas en las que aún se hace, y se remunera menos a la mujer. De hecho, hay una empresa, una universidad privada de Madrid, en la que el perfil deseable es el de mujer, con uno o dos hijos, hipotecada y si es posible, divorciada, para que acepten condiciones que de otro modo igual no aceptaban. Es lamentable que sea así, pero en ocasiones así ocurre. La crisis, además, ha influido en que si hace cinco años cuando uno iba a una entrevista de trabajo lo primero que te preguntaban eran los días de vacaciones, si había coche de empresa... Hoy sucede lo contrario, es el empresario el que se pasa por el otro lado: si usted no quiere estas condiciones que tengo 150 personas más en la fila. El péndulo ha cambiado. Cuando la crisis acabe, y acabará, pues como dice Enrique Campos siempre que llovió escampó, es evidente que escampará. Y cuando esto ocurra habrá que buscar el equilibrio armónico entre capital y trabajo, que ahora mismo está absolutamente roto.

SALARIOS

«En este país había una expectativa de que todo el mundo podía ser millonario casi sin trabajar, y eso no es así. Más que frustrarnos por ello lo que tendríamos que hacer es reformular nuestras expectativas y, eso sí, esforzarnos más en nuestros logros. Eso se hace vía esfuerzo o vía sueldo, o vía esfuerzo y sueldo»

NUEVA REALIDAD

«Al comienzo de la crisis, en 2007, un director general me dijo que saldríamos de ella trabajando el doble y cobrando la mitad, a lo que añadí: y sin dejar de sonreír. Tenemos que asumir que esto no es una situación maldita, sino que es la que es. Estamos empezando a estar en nuestra nueva realidad»

SINDICATOS

«Los sindicatos son imprescindibles, pero en este país hay que reinventarlos. El empresario dejado a su ser natural, salvo gente buena, que la hay, es necesario frenarlo; pero el sindicalista dejado a su ser natural es peligrosísimo»

LIDERAZGO FEMENINO

«Ahora mismo el Gobierno de Rajoy está preocupado por muchas cuestiones y el asunto de las cuotas de paridad no le tiene preocupado»