



MARIO ALONSO AYALA: multidisciplinariedad con orden y sentido

Confiesa que se fía más de las personas que tienen una amplia visión sobre la vida. Licenciado en Ciencias Económicas y en Derecho, también estudió Matemáticas y ahora Sociología, con su hija; está a punto de publicar un libro de relatos y una monografía sobre la gestión de despachos y firmas profesionales, le divierte la historia, le encanta la naturaleza, es un experto ornitólogo, trata de componer canciones para músicos amigos –lideró como guitarrista el grupo “Mario Tenia y los Solitarios” durante la época de la movida madrileña–, está involucrado en proyectos de acción social, es conferenciante habitual, preside numerosas organizaciones profesionales y empresariales... En definitiva, es una persona de fiar.

Durante toda su vida ha emprendido más de 20 proyectos en diversos sectores. Recientemente, desde un nuevo espacio creativo de joyería y alta bisutería especializada en plata (No digas que no), hasta una nueva herramienta tecnológica que funciona a través de dispositivos y permite grabar, editar, transcribir y compartir reuniones (Evermeeting), aunque reconoce que su gran proyecto empresarial y al que ha dedicado y dedica la mayor parte de su tiempo es Auren, una firma internacional líder en servicios profesionales de auditoría, asesoría, consultoría y finanzas corporativas.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: En el ámbito empresarial, la inversión en formación ocupa un lugar destacado; sin embargo, analizando ratios comparativos con el entorno europeo, parece que en la sociedad no valoramos tanto la educación ni invertimos en mejorar su calidad. Sirva como ejemplo que ninguna de nuestras universidades figura entre las 200 primeras del mundo. Como docente y empresario, ¿qué valoración hace de esta situación?

MARIO ALONSO: Toda sociedad se enfrenta a dos problemas fundamentales: la educación y la sanidad. Resulta sorprendente que sean las dos cuestiones más maltratadas en España, cuando la sanidad es la que mantiene el presente y la educación la que prepara el futuro.

Es muy difícil plantear un cambio en la sociedad española, si no es a través de la educación. Suelo citar el ejemplo de Países Nórdicos, a los que viajo con frecuencia. Ellos tienen una ventaja extraordinaria sobre el resto, precisamente por la educación. Tienen una visión de la vida mucho más solidaria, intentan centrarse en las cuestiones fundamentales y eliminar las superfluas, son los países con los mejores índices de innovación, productividad, seguridad, sanidad y nivel de vida del mundo, además de ser los más transparentes y los menos corruptos.

Finlandia es, sin duda, un modelo a imitar. Cuando salió de la esfera comunista era básicamente agrícola y en muy pocos años, gracias a una apuesta decidida por parte de los gobiernos y de los ciudadanos, empezó a invertir en tecnología y a promover desarrollos propios, convirtiéndose en una potencia en muchísimos sectores. Ojalá podamos conseguir algo así en España, pero necesitamos cambiar la mentalidad y mejorar la educación.

Es cierto que la universidad española necesita una renovación. Es imprescindible que se aproxime más al mundo de la empresa y al de la innovación.

Por otro lado, nuestro país presenta un problema cultural respecto a la percepción de los empresarios y emprendedores. Muchos ciudadanos aún piensan que son sujetos avaros, sin escrúpulos, que explotan a sus trabajadores, carentes de ética personal. Por supuesto que hay personajes así, pero la inmensa mayoría de los empresarios son personas con capacidad de asumir riesgos y apostar por





“ Muchos ciudadanos aún piensan que los empresarios son sujetos avaros, sin escrúpulos, que explotan a sus trabajadores, carentes de ética personal ”

contratar a personas y generar empleo. Hay que rehabilitar la figura del empresariado, porque es la locomotora que mueve la economía, con el apoyo necesario del Estado.

Además, aquí tampoco estamos acostumbrados al fracaso. Los reveses son fundamentales para el desarrollo de la persona y, por tanto, de cualquier sociedad, ya que forman parte del aprendizaje. Aquí quien fracasa está estigmatizado.

F.F.S. /A.B.: Si hay un rasgo destacable en su personalidad es el de emprendedor. Frente a esa mayoría de empresarios que se lanza a la piscina sin mirar atrás, en todos los proyectos que emprende -independientemente del resultado final- hay una característica común: la planificación y la gestión ordenada. ¿Se debe a ello el elevado porcentaje de éxito de la multitud de aventuras empresariales a las que se ha lanzado?

M.A.: Seguro que sí. Aunque la palabra "empresa" está relacionada etimológicamente con el riesgo y siempre existe una cuota de azar que puede influir en la viabilidad de cualquier proyecto, una adecuada planificación previa, organizar una estructura idónea de medios técnicos y humanos, y hacer un puntual seguimiento -que muchas veces se olvida-, son elementos fundamentales para alcanzar el éxito. Es necesario vigilar muy de cerca la marcha de las empresas, con herramientas adecuadas y dedicando el tiempo necesario, de forma que puedas ir cambiando el timón para llegar a buen puerto. En todo caso, aunque parezca un tópico, mi mayor virtud siempre ha sido lograr tener a mi lado a unos colaboradores excelentes.

También soy un absoluto convencido de la formación transversal. La excesiva especialización es muy peligrosa. Aunque en algunos casos puede generar eficacia y rentabilidad,



soy de la opinión que para ser verdaderamente valioso en una actividad [ser un buen empresario, un buen científico, un buen escritor...], no solamente debes conocer en profundidad tu profesión, debes tener una cultura general -conocimientos de música, arte, literatura, historia, naturaleza, etc.-, que permita disponer de una visión amplia requerida por un mundo en complejidad creciente. Al final, siempre aparece la conocida dicotomía de Isaiah Berlín "ser zorro o ser erizo". Los primeros son omnívoros, generalistas. Los segundos son especialistas. Siempre he preferido a los "zorros", que saben, o sabemos, poco pero de muchas materias. Desde un punto de vista profesional y desde luego humano, confío más en ese tipo de personas que tienen esta amplia visión.

F.F.S./A.B.: Las cosas no surgen por generación espontánea, sino que los entornos condicionan muchísimo. ¿Cómo fue salir de Extremadura? ¿Cuáles han sido esos factores, esas claves de su entorno particular, que le han convertido en la persona que hoy es?

M.A.: Yo soy y me siento extremeño, aunque llevo viviendo en Madrid prácticamente toda la vida, varias generaciones de mi familia vienen de allí. Extremadura es muy rica en naturaleza, en patrimonio cultural, con personas de carácter emprendedor -muy habitualmente me encuentro en Madrid con extremeños encabezando muchos proyectos-. Sin embargo, es cierto que el ambiente y la cultura que allí se respira no favorecen la innovación y el emprendimiento, y es algo que es necesario cambiar con urgencia.

Respecto a esos factores claves que mencionas, creo que a los hijos hay que darles dos cosas: alas y raíces, que fue lo que yo recibí de mis padres. En las raíces están los valores, los elementos fundamentales de la personalidad. Pero a la vez, es imprescindible facilitar la libertad necesaria que favorezca el aprendizaje personal. Se dice que no se vuela por tener alas, sino que se tienen alas por haber volado.

F.F.S./A.B.: Vivimos un momento donde la elite política dominante coloniza estructuras no propias -como la CNMV, el Tribunal Constitucional, el CGPJ o el Banco de España-, lo que interrumpe el proceso regenerador del capitalismo. Hay quien dice que en este proceso, el mundo de la auditoría ha visto afectada su imagen. ¿Hasta qué punto es importante la independencia y mantener aisladas estas estructuras?

M.A.: En primer lugar, hay que poner de manifiesto la enorme influencia de la política en cualquier aspecto de la sociedad. La política es absolutamente necesaria. Vivimos un momento peligroso porque existe un enorme desencanto por parte de los ciudadanos con nuestros políticos, hasta el punto de que cabe la tentación de pensar que para qué los queremos. Esto inquieta; la democracia es la base de la civilización.

Sin embargo, vivimos un momento de crisis de talento y de valores en nuestros políticos; probablemente sea el peor momento de la historia reciente española. Pero quiero pensar

“ Aunque parezca un tópico, mi mayor virtud siempre ha sido lograr tener a mi lado a unos colaboradores excelentes ”

que la inmensa mayoría de los políticos tiene, en general, comportamientos éticos. No contar con ellos nos llevaría al desastre. Es responsabilidad de todos mejorar la aptitud y la actitud de nuestros gobernantes, y eso pasa por modificar la estructura de los partidos y la ley electoral.

Con respecto a la auditoría, existe un consenso generalizado sobre el valor extraordinario que aporta a la actividad económica. Actualmente no se entendería la economía sin la auditoría, porque representa la garantía de que los estados financieros están correctamente elaborados bajo principios contables comunes. La auditoría se basa en la independencia, sin ella no tiene sentido. Es cierto que excepcionalmente ha podido haber algún caso concreto de falta de independencia o de mala práctica profesional, como sucede en todas las profesiones, pero en España se elaboran al año 70.000 informes de auditoría y los casos en los que el auditor haya vulnerado la legalidad o la ética profesional son contados.

Además, hay que decir que probablemente la auditoría es la profesión más regulada que existe en nuestro país y una de las que más responsabilidad conlleva: responsabilidad frente a la Administración, con un regulador que la controla y que es muy exigente en cuanto a calidad del trabajo y en cuanto a la solicitud de evidencias que den soporte a los informes; responsabilidad civil, frente a los



“ Soy un absoluto convencido de la formación transversal. La excesiva especialización es muy peligrosa ”

destinatarios de los trabajos y, por supuesto, responsabilidad penal, en el caso de que haya habido dolo o culpa grave.

F.F.S./A.B.: Háblenos un poco de Auren. ¿Qué diferencia a esta empresa de otras del sector?

M.A.: Básicamente, las personas. El ambiente de trabajo en Auren es sencillamente extraordinario, existe una solidaridad total, un verdadero trabajo en equipo, una gran conciencia social..., es increíble la cantidad de iniciativas solidarias que se promueven desde Auren.

Es una empresa donde la ética profesional está por encima de todo. Se facilita que nuestros profesionales participen activamente en los proyectos, que aporten sus ideas. La dirección no se impone por la jerarquía, sino por el convencimiento y el consenso.

Otro aspecto que nos caracteriza es nuestra capacidad de innovación. Siempre hemos estado a la vanguardia de temas nuevos y consideramos que eso nos distingue. Podríamos señalar numerosos ejemplos: fuimos de los primeros que trabajamos en consultoría de protección de datos; en prevención de riesgos laborales; hemos dado enfoques muy diferentes a temas muy manidos como puede ser protocolo familiar, donde trabajamos con equipos multidisciplinares y desde muchos puntos de vista; somos la única firma del sec-

tor que ha realizado un desarrollo internacional, impulsando Auren en Alemania, Portugal, Argentina, México, Uruguay, Chile, etc. Para reforzar la estrategia internacional, hemos creado Antea, una alianza de firmas independientes, de la que somos los promotores y que ya tiene presencia en 65 países.

Queremos ser diferentes y nuestras bases culturales están en la calidad en el trabajo, la proximidad a los clientes y la apuesta por la innovación.

F.F.S./A.B.: En esta forma de desarrollo van contracorriente de la tendencia de las estructuras públicas. Cuando el entorno anglosajón tiene opciones de desarrollo multinacional, las propias empresas locales acompañan a esas estructuras de desarrollo multinacional, algo que ocurre en multitud de sectores; digamos que se da una especie de *proteccionismo larvado* de esas estructuras. Sin embargo esto no suele suceder en España. Con frecuencia, lo de fuera tiene más brillo, da más esplendor y se trabaja con ello en vez de trabajar con el concepto del interés de España. ¿Está cambiando esta situación con la crisis?

M.A.: Por todos es conocido que en el carácter español se valora más lo que viene de fuera que lo nuestro. Sin embargo, asistimos a un proceso de cambio acelerado. En España hay empresas de gran valía, con enorme proyección, muy

bien organizadas, muy rentables y que pueden competir a nivel internacional como grandes multinacionales.

En el sector de la auditoría arrastramos, por la historia de la profesión, unas diferencias muy notables. Existen grandes compañías que tienen una parte muy importante del mercado, pero en este momento hay varias firmas medianas –no muchas, es verdad, pero una de ellas es Auren– que han conseguido demostrar con su calidad y su profesionalidad que realmente están preparadas para acometer cualquier trabajo. Creo que esto empieza a calar en los empresarios, y cada vez más en las Administraciones Públicas.

F.F.S./A.B.: Auren tiene ya una cobertura multinacional realmente impresionante, ¿tirán de vosotros desde fuera o tenéis que buscar vuestros propios clientes?

M.A.: El mundo de la consultoría y de la auditoría en España, para los servicios a empresas cotizadas y de gran tamaño, está dominado por grandes firmas, que son las que se llevan el *gato al agua* con las multinacionales españolas. Pero existe un mercado en crecimiento de empresas más pequeñas, que se encuentran en un proceso imparable de salida al exterior. La empresa mediana española está apostando por salir a América Latina, a Asia y a otros mercados. Ahí es donde tenemos nuestra oportunidad.

F.F.S./A.B.: Nos decía Juan Soto (HP) que, a partir de una buena formación, se podía tener la materia prima para el desarrollo de una brillante carrera profesional. Pero, para vivir el liderazgo como una misión sentida, hay que llegar a querer al ser humano y situar en su contexto la realidad en la que vive. ¿Cómo llega a conseguirse ese respeto en la función de liderazgo?

M.A.: Para mí hay una palabra clave en la función de liderazgo: el ejemplo. Además, es fundamental saber delegar y compartir los resultados. Deben darse todas las posibilidades para que cada uno desarrolle su iniciativa y trabajar realmente en equipo. El éxito de un líder siempre va a depender del de sus colaboradores.

Por otra parte, el liderazgo requiere de intuición, de esa capacidad para anticiparse a lo que puede suceder en el futuro. Un líder ha de tener también dotes de comunicación, cierta facilidad de palabra para motivar y entusiasmar a sus equipos.

Las organizaciones están hechas a la medida de los líderes y, por tanto, la única manera de cambiar nuestra sociedad es a través del cambio en los empresarios, porque ellos son los que la dominan. Por ello es tan importante el movimiento, ya imparable, de la respon-



“ La única manera de cambiar nuestra sociedad es a través del cambio en los empresarios, porque ellos son los que la dominan ”

sabilidad social de las empresas. Si realmente empezamos a hacer empresas más éticas, se elimina la corrupción, se facilita la formación y la innovación, empezaremos a tener un mundo mejor para todos.

F.F.S./A.B.: En los últimos meses, estamos percibiendo una explosión de jefes tóxicos en los entornos empresariales. ¿A qué se debe ese aumento exponencial de gente absolutamente irracional, con exigencias disparatadas y comportamientos inadecuados?

M.A.: Los ejecutivos y los empresarios españoles no tenían ninguna experiencia en gestionar en crisis; por lo tanto, ante una situación tan dura como la que estamos viviendo, no saben cómo reaccionar.

Por lo general, se está actuando mal y se están tomando medidas inadecuadas. Muchos directivos se han visto superados por los acontecimientos, no han sabido hacer frente a la situación y, cuando alguien se siente acosado y amenazado, reacciona con agresividad.

En el fondo, un jefe tóxico tiene miedo, pánico a la situación que está viviendo y actúa irracionalmente pagándolo con los que tiene al lado, es decir, con sus empleados. Al final, eso genera desmotivación y hace difícil que la empresa salga adelante ■