

## CAPÍTULO 35

# LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN ARAGÓN. VISIONES DE LA EXPERIENCIA DE COLABORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, EL PROFESOR VICENTE SALAS FUMÁS Y EL INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO

Benito López Sánchez

José Luis Marqués

Jorge Parra Español

Jesús Arnau Usón

Esteban De La Cruz

Javier Sánchez Asín

Jesús López Cabeza

### 1. INTRODUCCIÓN

En 1996 el Instituto Aragonés de Fomento puso en marcha el Programa de Innovación y Mejora en Aragón (PRIMA). Esta iniciativa tenía como paraguas el programa de la Comisión Europea denominado ADAPT que pretendía el intercambio de experiencias transnacional entre organismos públicos de apoyo al tejido empresarial de cara a establecer líneas estratégicas comunes de actuación y puesta en común de los avances de cada región para el estudio de las mejores prácticas en materia de apoyo a los sectores productivos.

En Aragón, esta iniciativa se difundió con el acrónimo PRIMA que identificaba el Programa de Innovación y Mejora en Aragón que pretendía mejorar la competitividad de las pymes introduciendo los conceptos en la gestión empresarial de la Calidad total y la Mejora Continúa como herramientas para dar a las empresas de recursos para ser más flexibles y tener capacidad de reacción para capear situacio-

nes críticas y adelantarse a las exigencias de un mercado en constante cambio. En definitiva, lo que ahora viene a denominarse resiliencia.

La elección de los socios europeos no fue casual. El diseño que se hizo para la implementación del programa se articulaba sobre las siguientes bases:

- La concienciación sobre nuevos sistemas de gestión.
- La involucración de la alta dirección de las empresas.
- La creación y desarrollo de equipos de trabajo.
- La transmisión de un modelo de referencia para la implementación de los planes de mejora.

Para transmitir el modelo el Instituto Aragonés de Fomento estableció un marco de colaboración con la planta de Opel Figueruelas que representaba en ese momento el mayor referente en Aragón en cuanto a la implantación de la Calidad total, la mejora continua, la implantación de los equipos de mejora y el análisis de valor. Para tener una visión global de las prácticas de esta multinacional y las experiencias de implantación e interrelación con el tejido industrial de proximidad, se eligieron como socios europeos para la iniciativa ADAP a cuatro agencias de Alemania y Reino Unido ( Bedfordshire TEC and Business Link; Tyneside training & Enterprise Council; RKW Hessen; NRW Institut Arbeit und Technik). Estas agencias tenían como característica su interacción con las plantas de Opel Rüsselsheimen y Vauxhall Luton y permitiera el análisis de las buenas prácticas en cuanto a la externalización de las técnicas de gestión.

La gobernanza del programa Prima se encomendó a un comité técnico que reproducía el modelo de innovación de la triple hélice con agentes de la academia, la empresa y el gobierno autonómico. Con este propósito, se estableció un convenio entre la Universidad de Zaragoza y la Diputación General de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento, por el que se creaba la Cátedra para la Mejora continua. Los objetivos que se encomendaron a esta cátedra fueron los siguientes:

- Análisis de la situación, perspectiva, carencias y necesidades en la comunidad autónoma en el ámbito de la gestión.
- Acumular conocimiento sobre las técnicas de dirección y administración que se aplicaban en cada momento.
- Análisis y selección de tendencias y técnicas y conceptos relevantes aplicables en el campo de la gestión, sistematización de los mismos y elaboración de guías y manuales de apoyo para facilitar su comprensión.

- Difusión en el mundo empresarial y en la Universidad de las tendencias y conceptos anteriores.
- Transferencia al mundo de la empresa de los resultados.

En aplicación de este convenio, la Universidad de Zaragoza nombró, a través de su rector, al catedrático Vicente Salas Fumás para que la representara en la dirección de la Cátedra.

El comité de dirección del programa PRIMA se constituyó con el nombramiento e incorporación de Vicente Salas, junto al catedrático Manuel Silva Suárez que representaban a la academia, Los directivos de Opel José Joaquín Paricio y Juan Manuel Garicano que participaban como modelo empresarial de referencia y el director gerente y subdirector del Instituto Aragonés de Fomento como representantes del sector Público.

Se diseñaron cuatro fases consecutivas para seguir el camino de la excelencia.

1. La primera consistió en la *sensibilización* con la realización de jornadas sobre Calidad y mejora en la que destacaba la difusión del modelo europeo de Excelencia Empresarial, la Calidad total y la teoría de las limitaciones. Jornadas de sensibilización con encuentros con líderes de opinión y de puertas abiertas.
2. La fase 2 se centró en la *visión estratégica que suponía la adopción de estas herramientas de gestión*. Se realizaron *Workshops*, elaboración de un portafolio de herramientas Prima que diese soporte a los directivos para su implementación. Sesiones de diagnóstico interno y autoevaluación de cada una de las empresas y seguimiento de las medidas correctoras. Identificación de los puntos fuertes y debilidades, amenazas y oportunidades. Transferencia de conocimiento en grupos de trabajo entre empresas que compartían problemas soluciones y visiones.
3. *Fase de desarrollo operativo*. Despliegue de las herramientas en toda la organización. Creación de equipos de trabajo y entrenamiento de los mismos. Seminarios a mandos intermedios y equipos. Apoyo de consultoría formación Superior especializada universitaria y formación de recién titulados para dotar de recursos humanos para que se pudiesen incorporar en las empresas que estuviesen en ese proceso.
4. *Transmisión del modelo de referencia*. Consultoría técnica a través de consultoría para la implementación de los planes de mejora. Apoyo a la incorpo-

ración personal formado en las técnicas. Elaboración del cuadro de mando y resultados y difusión de los impactos.

En la primera edición del Programa Prima participaron más de 230 pequeñas y medianas empresas adheridas al programa que representaban más de 11.000 empleos, creándose 310 equipos de trabajo, participando más de 1.600 directivos que establecieron 370 objetivos de mejora cuantificables y medibles. Se impartieron más de 40.000 horas de formación y más de 40 acciones de difusión.

La ejecución y posterior evaluación de este programa imprimió un carácter fundamental en las actuaciones posteriores del Instituto Aragonés de Fomento. Se procedió a convocar una segunda convocatoria para la adhesión de nuevas empresas y a la posterior consolidación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial como santo y seña de las actuaciones del IAF en materia de apoyo a la gestión empresarial.

Los resultados de este programa (ver figuras 1 y 2) marcan los 30 años de actividad del IAF y la función que desempeñó el profesor Vicente Salas Fumás fue fundamental tanto por su aportación en tanto que experto en organización y dirección empresarial como por actitud proactiva y generosa que enriqueció este comité de dirección y con posterioridad el contacto continuó con los programas de impulso a la EFQM, Premio de Excelencia y comité de expertos y de evaluación en los que a lo largo años ha venido participando con regularidad. Pero también otra preocupación del catedrático Salas y relación con el IAF fue su inquietud en la investigación y

FIGURA 1  
NÚMERO DE EMPRESAS QUE HAN PRESENTADO SU CANDIDATURA AL PREMIO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL



FIGURA 2

EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE EMPRESAS QUE SE HAN EVALUADO EN ARAGÓN EN EL MODELO EFQM



divulgación de los factores que limitaban tanto el nacimiento como el crecimiento de las empresas. En esa área colaboró con IAF en sus programas de Emprendimiento impulsando su primer plan estratégico para el emprendimiento.

En esta contribución hemos querido reconocer el papel fundamental en la transferencia de conocimiento hacia las empresas aragonesas de la filosofía que emana de la búsqueda de la excelencia y del que el profesor Vicente Salas Fumás, catedrático de Organización Empresas de la Universidad de Zaragoza, es un exponente destacado. Desde diferente perspectiva queremos recrear la visión de diferentes protagonistas que desde sus inicios hasta la fecha han tenido la oportunidad de valorar su aportación y desde una visión personal quieren hacer testimonio de la misma en reconocimiento y deuda de la sociedad civil por su generosa contribución.

Desde el primer director gerente del Instituto Aragonés de Fomento Benito López, el director de RR. HH. de Opel España y director de manufacturas de Figueruelas José Luis Marqués, el consultor Jorge Parra, que fue gerente del Programa Prima, el director de la Fundación Empresa Universidad de Zaragoza Javier Sánchez, que fue director del Centro de Europeo de Empresas e Innovación, el director general de CEOE Aragón Jesús Arnau, que como gerente del programa Empresa continuó con las acciones del IAF fruto de la secuela de PRIMA, y el director general de Modland Esteban de la Cruz, la primera empresa adherida al programa PRIMA que llegó a ser finalista del Premio Europeo de la EFQM. Finalmente quiero también

reflejar la constancia y frescura intelectual del profesor Salas que en 2020 propuso al IAF crear un nuevo formato circular de transferencia de conocimiento entre el mundo académico, las administraciones y las empresas. Como consecuencia de la iniciativa, que propusieron los catedráticos Vicente Salas, Eduardo Bandrés y Emilio Huerta, el IAF decidió apostar por la creación del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial, rememorando en el imaginario colectivo el acrónimo inicial del programa PRIMA. Laboratorio que ha resultado crucial y ha actuado como puerto franco para la reflexión intercambio de ideas e inspiración en la crisis que ha provocado la pandemia COVID-19.

## **2. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y LAS VISIONES PERSONALES DE SUS PROTAGONISTAS**

### **2.1. Benito López Sánchez (Director Gerente IAF 1992-2000)**

Alguna vez lo he leído o escuchado: llega un momento en la vida en que, de todo, hace ya mucho tiempo. Y ya sabemos, el tiempo todo lo diluye, lo vuelve difuso, lejano y nebuloso. No es éste el caso. Recuerdo con precisión, cuándo, dónde y de quién oí hablar por primera vez del profesor Vicente Salas.

Vivía y trabajaba en Barcelona (hace 40 años); estábamos en la Diagonal, en el piso 11, en el despacho de la Cátedra de Economía de la Escuela de Ingenieros; se divisaba, supongo que se sigue divisando, toda Barcelona. Un amigo y compañero con el que compartíamos la docencia de 4º curso formaba parte de un tribunal de oposiciones; como yo pasaba por ser de Aragón/Zaragoza (soy de Teruel, de pueblo), mi amigo me comentó que alguien de Zaragoza iba a superar esas oposiciones con gran brillantez y capacidad. Se trataba del profesor Vicente Salas (de Albelda, Huesca). Aquí reivindicó esa procedencia “pueblerina” dados los inconvenientes que para otras cosas de la vida tiene: el ser de pequeño pueblo crea vínculo, empatía; únicamente por haber nacido ahí.

No recuerdo, aquí el tiempo sí juega su papel difusor, cuándo le vi por primera vez físicamente, en persona. En cualquier caso, han transcurrido muchos años, y puedo confirmar plenamente la opinión que, sobre él, me habían dado. El profesor Vicente Salas es una gran persona, un gran profesional, de gran inteligencia, capacidad y humildad; cabeza muy bien amueblada y con actitud y aptitud privilegiadas. Una gran suerte y gran privilegio el haber compartido su amistad y, al menos, parte de su vida.

En mis años de trabajo en el Instituto Aragonés de Fomento (1990-2000) solicitamos su colaboración y ayuda. Su compromiso y colaboración fueron totales.

Deseo hacer referencia únicamente a dos actuaciones que, a mi juicio, alcanzaron notoriedad y aceptación en nuestra tierra.

En el ya lejano 1996 se inició el programa PRIMA –Programa de Innovación y Mejora en Aragón– con el objetivo básico de incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas aragonesas. Era un programa transnacional, dentro del marco de la iniciativa comunitaria ADAPT, realizado junto con otras regiones europeas: Bedfordshire y North Tyneside, en el Reino Unido, Nordrhein-Westfalen y Hessen, en Alemania.

En todas las etapas del Programa estuvo fuertemente involucrado Vicente Salas: en su planificación y en su ejecución; participó en el Consejo Asesor creado a tal fin, etcétera.

Dentro del Programa se estableció en 1997 la Cátedra para la Mejora Continua en la Universidad de Zaragoza; la dirigió el profesor Salas. Fue esta iniciativa, propuesta por otro excelente profesional y persona, Jesús López, y que contribuyó a nuestro desarrollo económico con la estrecha colaboración entre Empresas, Administración Pública y la Universidad de Zaragoza.

Otro Programa, enfocado directamente a activar el desarrollo económico de Aragón, se denominó “Emprender en Aragón” y que comprendía entre otros: Iniciativas de Empresa, Concurso IDEA con sus diversas modalidades, Emprender en la Escuela, centros de Innovación, CEEI Aragón, Fundación Emprender en Aragón etc. El profesor Salas participó generosamente con su asesoramiento y colaboración.

Es cierto que el paso del tiempo difumina y hace que recordar los hechos sea más difícil, pero no es menos cierto que hoy disponemos de herramientas y útiles para poder saber qué ha ocurrido. Los que hemos conocido, participado, convivido e incluso hemos contado con su amistad sabemos directamente que el profesor Vicente Salas ha contribuido generosamente con su capacidad, inteligencia y humildad a que nuestra tierra sea más próspera y mejor.

## 2.2. José Luis Marqués (Director de Materiales hasta 1992, Director de Recursos Humanos hasta 1996 y Director General de Manufacturas hasta 2001)

Entre otras, fueron especialmente tres estrategias novedosas que se fueron implantando sucesivamente desde finales de los ochenta y los primeros años de los noventa, y pusieron la Planta de Figueruelas a la cabeza los fabricantes de automóviles europeos.

La implantación del tercer turno, una nueva estrategia con proveedores y la introducción del trabajo en equipo.

Las acciones que apoyaban estas estrategias podían extrapolarse con las adaptaciones necesarias al entorno industrial que rodeaba la fábrica. En primer lugar, a la comunidad de proveedores que se iban asentando en el entorno de la Planta, y a continuación al resto de la industria.

Un papel importante en la diseminación de esas experiencias lo desempeñó el Instituto Aragonés de Fomento dirigido por Benito López como un complemento a la labor de apoyo a la empresa aragonesa que ya venía desempeñando.

A través de Manuel Garicano, responsable de Relaciones Institucionales de la fábrica y representante de GM en el IAF un día me habló de que un catedrático de Universidad de Zaragoza que colaboraba con el IAF tenía interés en hablar conmigo sobre GM. Entonces yo era responsable de la Dirección de Materiales, departamento del que dependían áreas como Compras, Desarrollo de Proveedores y Logística.

En la primera entrevista hablamos entre otras cosas de las estrategias en el desarrollo de proveedores y de las ventajas que había supuesto para la Planta haber introducido el tercer turno. Primera empresa de automoción que optimizaba la utilización de recursos trabajando cinco días a la semana 24 horas al día.

En los siguientes años se interesó mucho por el trabajo en equipo cuya implantación se produjo un par de años después cuando yo había sido nombrado director de recursos humanos con el encargo específico por parte de la central europea de Zúrich de ponerlo en marcha.

La reputación del profesor Salas le precedía, pero conocerlo personalmente y tener oportunidad de comentar aspectos con alguien de fuera de la empresa, con una formación impecable y un interés por conocer otros puntos de vista, me dio la oportunidad de enriquecer mis propias opiniones, huir del peligro de tener un solo punto de vista y abrirme a otras opiniones.

Nada dogmático, sencillo, humilde, con un extraordinario ejercicio del sentido común, siempre dispuesto a escuchar otra visión, otra perspectiva con un gran respeto por la opinión ajena. Todo eso, sin renunciar al rigor que da el conocimiento. Todo ello planteándose honestamente dudas, analizándolas, valorándolas y optando finalmente por la mejor opción presentada honestamente. Su personalidad hace que sus opiniones sean escuchadas, atendidas y respetadas.

Mi relación con el profesor Salas ha durado no solo hasta mi jubilación, sino que se ha mantenido muchos años después.

### 2.3. Jorge Parra Español (Gerente del Programa PRIMA 1996-1998. Socio Director de la Consultora Smart Point)

Conocí a Vicente Salas en marzo de 1996 cuando me incorporé al Instituto Aragonés de Fomento para poner en marcha el proyecto que más tarde se llamó PRIMA –Programa de Innovación y Mejora en Aragón–. El Programa PRIMA tenía como meta la introducción, difusión y asimilación entre las pymes en Aragón de los nuevos sistemas avanzados de gestión empresarial basados en los conceptos de mejora continua y calidad total. El objetivo era impulsar la implantación de planes de mejora en las empresas para aumentar su competitividad y dotarlas del nivel de flexibilidad y capacidad de reacción necesarios para adelantarse a las exigencias de un mercado altamente competitivo y en constante cambio.

El Comité Técnico de PRIMA estaba formado, además de por los representantes del IAF –Benito López, Jesús López, Pedro Pardo y yo–, por dos directivos de Opel –Juan Manuel Garicano y Joaquín Paricio- y dos catedráticos universitarios –Manuel Silva y Vicente Salas–. Este Comité tenía como misión el asesoramiento, seguimiento y supervisión del diseño y de la ejecución del proyecto. Mantuvimos doce reuniones a lo largo de aquellos fructíferos tres años y recuerdo que dicho Comité funcionó magníficamente, como un verdadero consejo de administración profesional, suministrando guía y apoyo constante en un terreno que era novedoso e inédito. Para los que trabajábamos en la ejecución del proyecto, Vicente Salas fue una persona muy apreciada que contribuyó al éxito del mismo mediante su compromiso personal y la realización de valiosas aportaciones. Entre ellas, recuerdo una excelente idea de la que hicimos buen uso: dado que nos planteábamos unos objetivos ambiciosos, era importante testar cuál era la situación en aquel momento en el contexto empresarial para poder medir el grado de avance a la finalización del programa. Como dijo Peter Drucker, “sólo se puede mejorar lo que se mide”.

A pesar de sus profundos conocimientos sobre economía y empresa, Vicente Salas se comportó siempre en este Comité con humildad personal, capacidad de escucha y amplitud de miras. Dotado de una mentalidad curiosa e inquisitiva, siempre se mostró interesado en conocer el trasfondo de las decisiones, así como en indagar en las causas de cualquier cambio en el contexto. Siguiendo el método socrático, hacía preguntas que ponían el dedo en la llaga y abrían nuevas perspectivas en el desarrollo del proyecto. Cuando Mod-Lang fue finalista al Premio Europeo de la EFQM en la modalidad de pymes –primera compañía aragonesa y una de las únicas españolas en alcanzar esa posición–, Vicente Salas acompañó a la empresa

a Bruselas para respaldar este hito y conocer de primera mano los entresijos del funcionamiento de ese modelo de gestión que estaba naciendo.

Una vez finalizado el proyecto, Vicente Salas fue titular de la Cátedra PRIMA de Mejora Continua, que actuó como un observatorio regional del estado de la situación en el ámbito de la gestión empresarial, promoviendo encuentros entre empresarios y seminarios intercampus dirigidos a estudiantes universitarios de últimos años de carrera.

Aunque nuestra colaboración profesional terminó allí, con posterioridad recuerdo también numerosos viajes compartidos en el AVE a Madrid, donde ejercía sus responsabilidades como consejero del Banco de España. Momentos en los que intercambiaba opiniones sobre el contexto económico del momento, siempre con esa capacidad de escucha y esa habilidad para hacer preguntas, interesándose por comprender otros puntos de vista que pudiesen enriquecer su perspectiva para llegar a formarse un juicio preciso y fundado.

Cuando se organizó en Zaragoza el primer Congreso Nacional de Responsabilidad Social Corporativa Vicente Salas accedió generosamente a participar en el taller que me asignaron, sobre beneficios tangibles e intangibles de la responsabilidad social empresarial. De una manera muy incisiva, Vicente desgranó el interesante artículo de Porter y Kramer sobre *Estrategia y sociedad*, publicado por Harvard Business School, según el cual “lo más importante que una empresa puede hacer por la sociedad es contribuir a una economía próspera”, generando empleo, invirtiendo capital, adquiriendo bienes y haciendo negocios de forma responsable. Sin embargo, más allá de sus obligaciones legales, la empresa debe asumir un compromiso moral y gestionar su relación con la sociedad bajo el criterio de que se consiga la mayor contribución conjunta al bienestar general y al beneficio propio. La responsabilidad social debe ser estratégica y no reactiva.

El currículum profesional de Vicente es ya conocido y no voy a referirme a él aquí. Muchos de sus artículos y publicaciones son originales, rigurosos e interesantísimos –empresa familiar, gobierno de la empresa, estructura financiera de las pymes, ...-. Sí que me gustaría concluir con una breve semblanza personal. A pesar de su apariencia adusta, Vicente Salas es, por encima de todo, una buena persona, afable, tímido, generoso y ecuánime. Sabio humanista y generalista, pero, a la vez, cartesiano, metódico y riguroso en sus análisis y planteamientos. En dos ocasiones en las que he tenido dudas profesionales de cierta complejidad he acudido a Vicente solicitando consejo y siempre he encontrado apoyo y orientación. Gracias profesor, por seguir enseñando y no dejar de aprender.

#### 2.4. Jesús Arnau Usón (Gerente Unidad Empresas IAF 2000-2020. Director General CEOE Aragón)

Creemos que Aragón estaba en deuda con una personalidad como Vicente Salas y este homenaje pretende poner en valor su figura y sus innumerables aportaciones, tanto teóricas como prácticas al mundo económico y empresarial. Nuestra comunidad ha contado con una personalidad que, en los últimos 45 años, ha sido todo un referente en la economía española, catedrático de distintas universidades, Premio Jaime I, consejero del Banco de España y profesor visitante de universidades norteamericanas como Standford o Connecticut, además de notable investigador.

Este oscense de Albelda, siempre modesto y poco amante de aparecer en público, ha impulsado actuaciones estratégicas a través del Instituto Aragonés de Fomento y siempre destinado a las empresas de Aragón. El IAF, con el asesoramiento del profesor Salas, fue impulsor de la Calidad y de la Excelencia y referente con el Programa PRIMA y el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, en el que fue el único miembro del jurado que participó ininterrumpidamente durante las primeras 20 ediciones del galardón más importante que se entrega a una gran empresa, pyme o entidad. Así, se ha contado con el apoyo y asesoramiento de un programa innovador en la gestión empresarial, que, en 1996, encuadrado en la iniciativa ADAPT del Fondo Social Europeo fue pionero en el desarrollo de programas y planes de Calidad Total y Mejora Continua. Estela continuada por el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, que en el marco del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*EFQM*, de sus siglas en inglés para European Foundation Quality Management) cumple en 2021 su edición XXV, con más de 1.200 empresas de todos los tamaños y sectores, apostando por más allá de la calidad.

Además Vicente ha aportado su conocimiento en muchos actos del IAF, desde su visión en la Jornada de Competitividad (2005) poniendo de manifiesto la escasa aplicación de herramientas de competitividad en las empresas, así en el Encuentro PILOT con su visión de la crisis en pleno año 2014, en la jornada de Experto en RS en colaboración con la Universidad de Zaragoza, en el mes de la excelencia en Aragón al cumplir su XX aniversario y presentando al presidente de Freixenet, en 2003 en la III edición del Foro PILOT de internacional, con una visión pionera de logística e internacionalización, realidad que se ha plasmado en un todo un motor de la región así como en 2020, en plena pandemia, la constitución del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial, como foro de debate con directivos de todos los sectores de actividad.

Por todo ello, desde el IAF y de las empresas de Aragón, queremos agradecer a Vicente Salas, su constante apoyo e implicación en pro de la competitividad, y,

hacerle conocedor que su legado ha generado unos resultados, que, sin duda, maximiza las oportunidades y que ha tendido puentes entre la universidad, lo público y lo privado. Gracias Vicente

## 2.5. Esteban De La Cruz (Director General de ModLang. Finalista Premio Europeo categoría pymes 1999)

Conocí a Vicente Salas a finales de 1996 gracias al programa PRIMA –Programa de Innovación y Mejora en Aragón– del Instituto Aragonés de Fomento, coincidimos en un par de actos y mi primera impresión fue la de una persona tranquila, sosegada, pero parecía introvertido y poco comunicativo.

Pero fue unos meses después cuando me di cuenta del profundo conocimiento y la cercanía de Vicente a la realidad de la empresa aragonesa, fue a raíz de la anécdota que paso a relatar:

Una tarde a mediados de 1997 vi que un alumno de ModLang, Oscar Lobera Segurado, subía las escaleras de ModLang tras una clase de inglés, con un enorme libro con el título *Calidad Total*, me sorprendió y le pregunté la razón de tan pesado libro y me contestó que estaba haciendo el proyecto final de Carrera de Ingeniería Industrial sobre Calidad Total porque le gustaba mucho el mundo de la empresa y que Vicente Salas le estaba dirigiendo el proyecto. ModLang en esos momentos estaba ya inmerso en el Programa PRIMA y en la Certificación ISO y el IAF nos había comentado la posibilidad de presentarnos al Premio excelencia Empresarial de Aragón.

Así que se lo comenté y le ofrecí la posibilidad de hacer prácticas con nosotros ya que su visión, como Alumno, podría ayudarnos muchísimo. Me contestó que comentaría a Vicente Salas la idea, a ver qué opinaba. Yo me temía que la respuesta de Vicente sería que quizá en una empresa más grande o en una multinacional iba a tener una experiencia más acorde al proyecto, pero mi sorpresa fue que al día siguiente Oscar me comentó que Vicente Salas le había dicho que genial que aprendería mucho más en una empresa como ModLang que en una multinacional.

Oscar realizó esas prácticas y al terminarlas lo contratamos para ayudarnos a elaborar la memoria del premio. Que dicho sea de paso ganamos al Año siguiente. Pocos meses después a Oscar lo fichó la Consultora PricewaterhouseCooper.

A lo largo del año 1998 y 1999 compartí aula con Vicente en un par de seminarios organizados por el IAF sobre EFQM y el método de Evaluación, ahí fue donde me di cuenta de cómo era realmente, seguía siendo una persona tranquila pero

muy cercana y con una gran humildad. Me sorprendió que a pesar de su gran conocimiento de la materia me preguntara la opinión sobre aspectos de esos seminarios.

Cuando en 1999 ModLang fue finalista en el Premio Europeo de Excelencia Empresarial y fuimos a Europa a recoger el galardón nos acompañaron Oscar Lobera y Jorge Parra exgerente del Programa PRIMA además de toda la plantilla de ModLang. Pero una de mis sorpresas fue que el IAF envió a Jesús López Cabeza y Vicente Salas a acompañarnos, fue un viaje inolvidable y pude conocer la parte más humana de Vicente, buena persona, entrañable, y aunque no lo parezca “charrador”, irónico y divertido.

Quiero aprovechar estas líneas para reiterar mi agradecimiento a las otras tres patas que junto con Vicente Salas Fumás lograron, por su apoyo moral, que ModLang alcanzara las más altas metas en la EFQM: Benito López Sánchez, exdirector del IAF; Jesús López Cabeza, desde mi punto de vista “Alma Máter del IAF”, y especialmente a Jorge Parra Español por su magnífica gestión del Programa PRIMA.

En las tres veces que he sido miembro del Jurado del Premio Excelencia Empresarial Aragonés he coincidido con Vicente Salas en el jurado y debo decir que siempre se había leído en profundidad las memorias de los finalistas y se traía los deberes hechos de casa. Sus preguntas a los evaluadores técnicos de las diferentes memorias siempre fueron clave para determinar las diferencias entre los finalistas, con una visión muy clara de los aspectos a resaltar de cada uno de ellos. Sus opiniones siempre influyeron de una forma muy positiva en el resto de los miembros del jurado.



*ModLang, finalista Premio Europeo de Excelencia Empresarial*

Enhorabuena Vicente, a ver si a partir de ahora es más fácil pararte por la calle a “charrar” sin prisas.

## 2.6. Javier Sánchez Asín (Director gerente Centro de Empresas e Innovación Aragón 1992-2003. Director gerente de la Fundación Empresa-Universidad de Zaragoza)

Mi relación con Vicente Salas se extiende durante más de 30 años, cuando en la segunda mitad de los años ochenta asistía como alumno a un curso para empresarios y directivos en el que pude detectar su pasión por transmitir la aplicabilidad de los conceptos económicos a la gestión de la empresa. Esta impresión, consecuencia de su actitud, poco habitual en otros ponentes académicos, quedó fijada a mi memoria y, cuando tuve oportunidad, procuré trabajar una relación de colaboración, convencido de que había mucho que aprender. Esta relación se ha traducido en una larga colaboración con muchas y diversas dimensiones: asesor, maestro, colega y amigo. Ahora debo ceñirme al periodo en el que desempeñé la dirección del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón (CEEIARAGON), una importante infraestructura aragonesa que concitó la colaboración de numerosas instituciones bajo el liderazgo del Instituto Aragonés de Fomento (IAF). Su objetivo, la promoción de iniciativas empresariales innovadoras, industriales o de servicios avanzados, que se considerasen innovadoras. Integrado en el programa de Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) y con financiación de la Dirección General XVI de Políticas Regionales de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). La red de CEEIs estaba formada por 80 centros con ubicación en 70 regiones europeas.

Las primeras colaboraciones con Vicente se producen con su consejo y colaboración en la edición de libros de contenido empresarial y orientación emprendedora: *La pequeña y mediana empresa en Aragón y el perfil de sus emprendedores* (1993), *Spin-off: una nueva estrategia de gestión empresarial* (1996) (prologado por Vicente Salas) y *Teruel sí puede, estudio de las oportunidades industriales en la provincia de Teruel* (2000). Sus comentarios y aportaciones permitieron dotarlos de contribuciones de interés y rigor. Esta colaboración, desde el principio, no quedó limitada a las publicaciones, sino que Vicente Salas siempre estuvo dispuesto a hacer contribuciones de gran interés en aquellas cuestiones que se suscitaban en el ejercicio de mi responsabilidad como director del centro.

Por otra parte, la dirección del IAF había establecido un marco de colaboración con Vicente Salas, cuyas aportaciones, además de la que hago testimonio en este apartado, se describen en otras partes del presente capítulo. Esta colaboración tenía entidad propia y en un momento dado, una y otra, convergieron en el desarrollo del “Programa Empezar en Aragón” del IAF. En concreto, en una estrecha

colaboración para el desarrollo del “Documento Estratégico *Emprender en Aragón. 1998-2002* (1998)”. Documento que constituía una armonización de diferentes elementos: una argumentación conceptual, una revisión del conocimiento sobre el papel de emprendedor en la literatura económica y empresarial, un análisis cuantitativo del dinamismo emprendedor en Aragón y un análisis cualitativo mediante la opinión de expertos y usuarios potenciales de los servicios del programa, concluyendo con una valoración de los resultados y recomendaciones aportadas por los participantes y que dieron lugar al Plan de Actuación 1998-2002.

El programa resaltaba el valor de la iniciativa emprendedora desde un punto de vista individual, tanto como forma de crecimiento como profesionales, destacando la importancia de una actitud abierta, iniciativa y creatividad, para dar respuesta a las necesidades de empleo futuro, como de desarrollo de inquietudes empresariales y su consiguiente creación de nuevas empresas. Además, destacaba el papel del sector público para establecer medidas que facilitasen y alentasen el ejercicio de la libertad individual de elegir e intentar ser empresario.

Se reivindicaba un papel de las instituciones contrario a la generación de barreras burocráticas que pudieran dificultar la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas, capaces de estabilizar el tejido productivo a largo plazo y diversificar las actividades productivas, contribuyendo a un crecimiento económico regional sostenido. En ese momento el Gobierno de Aragón se apoyaba en el Programa *Emprender en Aragón* para fortalecer su modelo de desarrollo regional con una doble estrategia: favorecer la integración vertical de la industria en torno a los sectores motores de la economía capitaneados por empresas tractoras, y aumentar la base de pymes orientadas a sectores de actividades con futuro, tanto industriales como de servicios avanzados.

Aunque la participación de Vicente Salas en este documento es integral, destacaré el enfoque propuesto para describir el entorno imperante en las comunidades sociales en el momento del lanzamiento del programa, así como el escenario de evolución de estas sociedades y los requerimientos competitivos que definen sus fuentes de prosperidad. Me refiero a la “Sociedad del Trabajo Emprendedor”. En esta sociedad, la mayoría de las personas lo hacen en unas condiciones que reproducen muchas de las características que se habían considerado como exclusivas de las personas que ocupaban puestos de empresarios o altos directivos empresariales: libertad y estímulo para “emprender” nuevas iniciativas, “autonomía” para llevarlas a cabo y asunción de “responsabilidades” por los resultados obtenidos. En el momento de lanzar el programa, la palabra más habitual para definir el signo de los tiempos era la “globalización”, y en el documento se realiza una reivindicación de los factores de proximidad como fuente de la prosperidad de los territorios y,

especialmente, la calidad del capital humano. Esto es debido a que, aunque la globalización hace posible un rápido movimiento de mercaderías, capitales financieros e información, la movilidad del trabajo como factor productivo es escasa, debido al coste social y personal que acarrea en las personas.

Estas características son el desencadenante de la fuerte componente endógena de del desarrollo económico y social. Las dotaciones de capital financiero, tecnología y acceso al mercado exterior de productos que lo permiten, dependen de la existencia de las personas con conocimientos y habilidades complementarias capaces de rentabilizarlas. Los conceptos reinantes en los sistemas productivos imperantes, *management* científico y organización burocrática, se ven superados por las necesidades provenientes de los sistemas de producción flexible y la orientación al cliente, las cuales exigían una reingeniería de procesos y cambios organizativos y tecnológicos para conseguirlo. Para conseguirlo es necesaria una dotación adecuada de personas capaces de desarrollar su actividad laboral en las condiciones de iniciativa-autonomía-responsabilidad, definitorias del trabajo emprendedor, a la que se añade la “orientación comercial” que enfoca todas las actividades de la organización, impregnando el espíritu empresarial en toda la empresa. Las medidas e iniciativas diseñadas y puestas en marcha en el Programa Emprender en Aragón están impregnadas de este cometido que, con las naturales actualizaciones, extiende sus actuaciones hasta hoy en día.

## 2.7. Jesús López Cabeza (Coordinador Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial)

Cuando el 11 de febrero de 2020 se inició la primera sesión de trabajo del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial, reflexionando sobre los factores que relacionan la “Productividad y crecimiento”, ninguno de los asistentes en el grupo de trabajo podía pensar que poco más de un mes después nos variamos inmersos y afectados por una de las mayores crisis sanitaria y económica que nos pudiéramos imaginar.

El Laboratorio se había diseñado como una plataforma para fomentar los encuentros entre directivo de empresas, los investigadores en materias relacionadas con la gestión empresarial y los responsables públicos encargados de diseñar y ejecutar las políticas activas para favorecer el crecimiento económico de Aragón. El profesor Salas junto a Eduardo Bandrés y Emilio Huerta habían propuesto una colaboración entre el Instituto Aragonés de Fomento y la Fundación de Cajas de Ahorros (Funcas) para presentar un trabajo sobre los factores de la productividad y el crecimiento. En este foro de debate los investigadores escuchaban las preocupaciones, problemas y dilemas a los que se enfrentan los directivos en el día a día

de la marcha de sus empresas con el objetivo de mejorar la rentabilidad social de la investigación académica a través de una mayor aplicabilidad práctica y por parte del ámbito de la empresa, con un mayor conocimiento de las investigaciones y aplicabilidad a su función diaria o estratégico. Reproduciendo el planteamiento de la interacción entre los agentes que representan esta triple hélice el formato estaba pensado para trabajar en grupos pequeños de trabajo con reuniones presenciales.

Poco después, las medidas que se implantaron a mediados de marzo de 2020, por parte de las autoridades sanitarias, llevaron a la paralización de las actividades no esenciales y en consecuencia de la actividad económica por el confinamiento de la población que se decretó. La actividad del Laboratorio estaba condenada a una hibernación de su actividad hasta tanto no se normalizase la situación y se recuperase la actividad. Lejos de adoptar esa actitud, el Instituto Aragonés de Fomento reaccionó de inmediato y adaptó su actividad a la no presencialidad. Por medio de las videoconferencias trato de prestar sus servicios esenciales. Entre estos la información y conexión entre directivos para favorecer el aprendizaje mutuo de las mejores prácticas, aunque fuese en estas circunstancias tan dramáticas en términos de costes de vidas humanas y de destrucción de la actividad productiva. El Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial y la iniciativa + Cerca fueron una muestra de ello. En 55 videoconferencias, 93 directivos de empresas aragonesas referentes compartieron con 6.265 asistentes sus experiencias, recomendaciones, temores y estrategias ante esta situación totalmente desconocida El Laboratorio volcó su actividad en analizar y reflexionar sobre el impacto de la COVID-19 y la paralización de la actividad en la gestión empresarial. Desde el primer Foro telemático organizado en abril de 2020, la encuesta que se envió a 5.000 empresas para conocer su situación y la publicación de 32 artículos de investigación y de opinión de investigadores, catedráticos y directivos de empresa se trató de dar una respuesta a esta situación.

Movido por el impulso que siempre ha caracterizado su trayectoria investigadora que se resume en el propósito que adoptamos en el Laboratorio “mejorar la rentabilidad social de la investigación académica a través de una mayor aplicabilidad práctica y por parte del ámbito de la empresa”, el profesor Vicente Salas se convirtió en un elemento fundamental de esta actividad. Junto a las profesoras Pilar Rivera Torres y Raquel Langarita Tejero, el profesor Salas impulsó la mayoría de las investigaciones<sup>1</sup> que se han publicado en la web del Laboratorio. Estas aportaciones se basaron en los datos primarios que proporcionaron las encuestas y en las opiniones de los intervinientes en los Foros, con un material valiosísimo y único, de un momento que creemos y deseamos no vuelva a reproducirse, generó material para posteriores investigaciones con una perspectiva temporal diferente,

<sup>1</sup> Bajado 21/05/2021 <https://www.iaf.es/lim-covid19/index.php?subtipo=215#menu>

pero sobre todo fidedigna del momento vivido. El profesor Salas participó y aportó su capacidad analítica y su compromiso con la sociedad exponiendo sus opiniones independientes de manera pública para conocimiento de los gestores públicos y directivos afectados por la pandemia e inspirando y participando de manera activa en los Foros que se organizaron.

En su primer artículo publicado, titulado El día después, que alertaba del lenguaje bélico que está nublando el análisis. Decía: “El lenguaje bélico se ha apoderado de la comunicación alrededor de la pandemia sanitaria por la propagación del virus Covid-19. Frases como “estamos en guerra”, “esta guerra la vamos a ganar” dominan los discursos, las tribunas y los noticieros. La propagación del virus 19. Frases como “estamos en guerra”, “esta guerra la vamos a ganar” dominan los discursos, las tribunas y los noticieros. Poco después, junto a Pilar Rivera advertía: “Cerca del 8% de los ocupados en Aragón trabajan en empresas con ERTE (la mayoría micro y pequeñas empresas) que esperan reanudar su actividad después de 6 meses o más (más tarde de septiembre), lo que constituye una información relevante para la decisión de política económica y social de prolongar los ERTE”.

Con Raquel Langarita el profesor Salas advertía: “Por tanto, las actuaciones de política económica dependerán de si el decisor prefiere aumentar la producción total o si la prioridad es aumentar el empleo total. Las actuaciones públicas también pueden ser diferentes si se tiene en cuenta o no el efecto indirecto sobre el resto de sectores de la economía que se consigue con el estímulo, además del efecto directo”.

Nuevamente, en un artículo conjunto con con Pilar Rivera, analizaba la situación una años después del inicio de la pandemia y adelantaba que: “Las perspectivas de las empresas aragonesas sobre evolución de la actividad, tanto en facturación como en empleo, para el primer semestre de 2021, son mejores que la realidad del año 2020. Ahora bien, para el conjunto de empresas que responden a la encuesta, en el primer semestre de este año se espera que la facturación y el empleo estén por debajo de los niveles del segundo semestre del año anterior. De acuerdo con estas previsiones, el cumplimiento de las expectativas de recuperación de la actividad para el año en curso dependerá mucho de que se produzca la recuperación robusta que se prevé para el segundo semestre del año”. Y ponía el acento en la recuperación, pero siendo preciso señalando que: “Para que los 11.000 millones de ayudas presupuestadas fueran suficientes para compensar las pérdidas esperadas de las empresas, la estimación de pérdida de facturación esperada por encima del 30% para las empresas que superan este umbral de pérdidas con respecto a 2019, debería ser la mitad del estimado en los cálculos anteriores (es decir la mitad de los valores de la cuarta columna del Cuadro 1): Aproximadamente 12% para las microempresas, 8% para las pequeñas y para

las medianas y 4% para las grandes, para un promedio ponderado de 7,3 puntos porcentuales. El montante de pérdida estimada a compensar para las empresas aragonesas sería aproximadamente igual a la proporción de la facturación total de las empresas aragonesas en el total de la facturación de las empresas españolas, que podemos estimar en algo más del 3% de ese total”.

Sin dejar su rigor también nos aportó en otro artículo con Pilar Rivera su visión más ilusionante, optimista pero retadora del futuro advirtiéndolo: “La encuesta ECS 2019 pone en evidencia déficits importantes de capital organizacional de las empresas españolas en comparación con la dotación de las empresas de países frontera en cuanto a niveles de productividad y en cuanto a niveles de capital organizacional que responden los que demanda el mejor aprovechamiento de las TIC y similares (Suecia). Aragón es comparable con Suecia, pero la muestra no asegura representatividad. Corregir los déficits de capital organizacional y de capital humano (bien diagnosticados por otros estudios) parece prioritario en el trabajo colectivo que tiene por delante la sociedad española para cerrar la convergencia en productividad con los países frontera de la UE”.

Como coordinador del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial no tengo más que agradecimiento a su aportación científica y trato personal que pone de manifiesto su categoría investigadora y humana. Como empleado del sector público aragonés, personalmente agradecerle siempre haber disfrutado de su generosidad, paciencia, rigor y principios que le han caracterizado en su labor docente e investigadora, disponibilidad personal y espíritu. Como gestor de políticas públicas de fomento, siento orgullo por contar en la Universidad de Zaragoza con la docencia y contribución del profesor Vicente Salas a la transferencia de conocimiento hacia la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

CEEIARAGON. (1993). *La pequeña y mediana empresa en Aragón y el perfil de sus emprendedores*, IAF-Gobierno de Aragón. Zaragoza: Consejería de Economía y Hacienda. ISBN: 978-84-604-7585-9.

CEEIARAGON. (1996). *Spin-off: una nueva estrategia de gestión empresarial*, IAF-Gobierno de Aragón. Zaragoza: Departamento de Economía, Hacienda y Fomento. ISBN: 978-84-921795-0-3.

CEEIARAGON. (2000). *Teruel sí puede. Estudio de oportunidades industriales en la provincia de Teruel*. Zaragoza: CEEIARAGÓN e IAF-Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo. ISBN: 978-84-921795-1-1.

IAF (1998). *Documento Estratégico ‘Emprender en Aragón’*. Zaragoza: Instituto Aragonés de Fomento. IAF Z-1486-98.