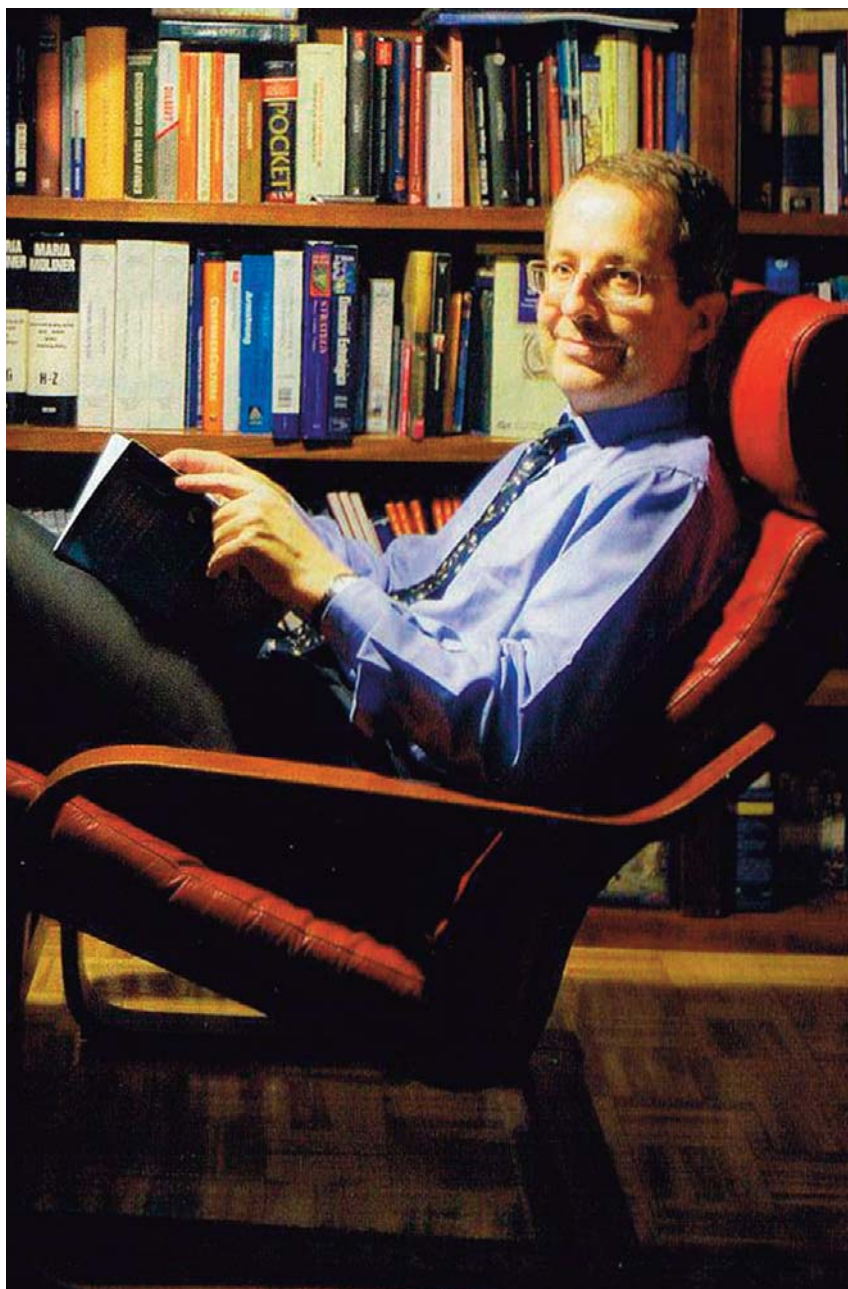


# Entrevista Javier Fernández Aguado

## Creador del modelo *Feelings Management*

Sunion posee la licencia en exclusiva del modelo Feelings Management (Gestión de los Sentimientos Organizativos) creado por el profesor Javier Fernández Aguado. Este planteamiento entiende las organizaciones bajo un paradigma antropomórfico: emplear la metáfora de la persona humana para comprender las organizaciones. El profesor Fernández Aguado, Catedrático del Foro Europeo y Socio Director de MindValue, es uno de los conferenciantes sobre Management más solicitados internacionalmente y pertenece al exclusivo club Top Ten Management Spain, que acoge a los diez pensadores españoles más reputados en el área del Management. Le entrevistamos recién llegado de Londres y preparándose para viajar a Portugal y Bolivia, donde impartirá conferencias sobre sus modelos organizativos.



**Gesforama:** ¿Podría explicarnos en qué consiste la novedad de sus propuestas?

**Javier Fernández Aguado:** Las decisiones, sean personales u organizativas, se toman siempre empleando una causa formal definida. Con terminología contemporánea: todos utilizamos paradigmas, modelos, que nos faciliten decidir sobre los senderos que emprender para nuevas iniciativas o para remodelar situaciones en periodos de cambio. Si, el modelo que empleo es el de máquina, todo y todos serán meros instrumentos para los objetivos finales de la organización o de sus directivos. Si opto por entender la organización como una prisión, no me interesará lo que las personas que allí trabajen tengan que decir.

Yo propongo entender las organizaciones bajo el modelo de la persona humana. Es, en mi opinión, una metáfora mucho más eficaz. Si se acepta esta propuesta, cada parte del proceso no es un elemento anónimo de producción, sino una realidad relevante. Con un sencillo ejemplo: si me duele un dedo, cuando me duela no lo corto y lo tiro como primera opción. Cosa que sí haría si se tratase de un tornillo dentro de una maquinaria...

**G.:** ¿Es posible analizar los sentimientos de un colectivo?

**J.F.A.:** ¡Sin duda! Un colectivo puede estar entusiasmado, aunque alguna de las personas del mismo se encuentre desanimada. Un grupo de personas puede encontrarse profundamente ilusionada en un entorno deprimente... No se trata de manipular sentimientos personales, sino de definir marcos colec-

tivos en los que la organización debería moverse para lograr los resultados deseados. Somos profetas de nosotros mismos, tanto a nivel personal como corporativo. Si una organización considera imposible un objetivo, lo más probable es que se estanque. Si, por el contrario, un colectivo se siente capaz de metas altas, es casi seguro que culminará esas cimas.

**G.:** *¿Cómo han ido surgiendo sus modelos y, más en concreto, el de Feelings Management?*

**J.F.A.:** En las organizaciones, al igual que en las personas, pueden analizarse tres 'facultades': conocimiento, voluntad y sentimientos. El conocimiento ha sido estudiado bajo la denominación de Gestión del Conocimiento. A los otros dos nunca se les había prestado atención. Al primero lo definí Will Management, o gestión de la voluntad organizativa. Al segundo Feelings Management, o Gestión de los sentimientos organizativos.

A causa de mi trabajo como asesor estratégico y coach de directivos de diversas organizaciones, incluso multinacionales de diferentes países, y también por mi labor de conferenciante en diversos continentes contacto frecuentemente con las inquietudes, ilusiones y proyectos de muchas personas. También a través de mi Cátedra en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra) charlo de manera frecuente con graduados y postgraduados.

A eso hay que sumarle la doble formación a la que he dedicado mi vida: una tesis en Filosofía (sobre Descartes) y una en Economía (sobre la formación de los directivos en los siglos XIX y XX). He podido obtener multitud de enseñanzas de organizaciones y directivos del pasado que son fácilmente aplicables al presente, como refleja mi libro "Management: la enseñanza de los clásicos".

Hace años, al reflexionar específicamente sobre la actuación de dos transnacionales de origen español verifiqué que proyectos admirables en su diseño se habían convertido en perversos y aniquiladores de personas en la práctica. La causa era que

colectivamente habían caído en una esquizofrenia organizativa que condenaba al colectivo a la depresión, tanto global como personal en muchos casos... Me propuse trabajar en modos de gestionar que soslayasen esos daños, de los que muchos ya nunca podrán recuperarse. Creía –y ahora mucho más– en la posibilidad de desarrollar modos de hacer innovadores y creativos que transmitieran entusiasmo a todos los stakeholders.

**G.:** *Es Vd. el único español contemporáneo dedicado al estudio de la empresa sobre el que se han publicado más de setenta libros y ensayos analizando su pensamiento. ¿Por qué despiertan tanto interés sus modelos?*

**J.F.A.:** Me gusta recordar que en el siglo XIX, cuando fueron tomando forma las Escuelas de Comercio de carácter oficial se acuñó un lema: Teoría sin práctica, utopía; Práctica sin teoría, rutina. Quizá es precisamente la combinación de esos dos elementos lo que me ha permitido la definición de modelos organizativos que, fundamentados en el pensamiento clásico, ofrecen soluciones muy eficaces para el día a día de las organizaciones. Así, por ejemplo, con mi modelo Gestión de lo Imperfecto es sencillo realizar el diagnóstico de una organización, al igual que con el otro sistema de diagnóstico que he diseñado y que denomino Patologías organizativas.

Feelings Management permite analizar el estado anímico de una organización y poner medios eficaces para transmitir un renovado impulso a todas las personas en ella implicada. La metodología que para la consultoría ha desarrollado Sunion, bajo la dirección de Joaquín Oset, responde plenamente al modelo por mí creado, y está sirviendo ya para que muchas organizaciones vuelvan a recuperar el entusiasmo por los proyectos que tienen colectivamente entre manos. Contar con la colaboración de José Agui-

lar en muchos de mis estudios es, sin duda, una grandísima ventaja competitiva. Se trata de una cabeza señera envuelta en una extrema cordialidad.

**G.:** *Recientemente han aparecido dos nuevas ediciones de libros suyos: la segunda de "La felicidad posible", la sexta de "Liderar. Mil consejos para un directivo"; y "Patologías en las organizaciones", un diccionario en el que amplía –junto a marcos Urarte y Francisco Alcaide– su modelo de diagnóstico con ese nombre. ¿A qué atribuye el éxito de sus libros?*

**J.F.A.:** Quizá a que muchos directivos están cansados de libros de autoayuda y buscan obras más sólidas que les abran nuevas perspectivas en su trabajo diario. Añado a los datos apuntados que en la actualidad estoy reelaborando el ensayo Feelings Management en el que, de manera condensada, expuse por primera vez de forma sistemática mi conceptualización del modelo que lleva ese nombre.

**G.:** *¿Cuáles son sus proyectos para los próximos años?*

**J.F.A.:** Estoy preparando dos nuevos modelos, consecuencia también del paradigma antropomórfico, y que espero vean la luz en el año 2009. En paralelo, espero seguir dando conferencias en muy diversos lugares del mundo donde instituciones públicas y privadas se interesan por mi trabajo.

