

Performance
Management



Buscador

Buscar...

BOLETIN RSS HEMEROTECA

Portada	Secciones	Editorial	Entrevistas	Se rumorea	Contratado y Despedido	Empleo en RRHH	RHPedia
---------	-----------	-----------	-------------	------------	------------------------	----------------	---------

Portada > Entrevistas

Javier Fernández Aguado

Martes, 10 de Febrero de 2009

"Los directores de RRHH han de mejorar su formación antropológica. La técnica es imprescindible, pero no suficiente"

Actualizado Martes 10/02/2009 01:58

Redacción



Galardonado en Estados Unidos con el premio Peter Drucker 2008 a la innovación en Management -entre otros motivos por su obra 'Patología en las organizaciones', elaborada en colaboración con Marcos Urarte y Francisco Alcaide, y publicado en la editorial LID-, el profesor Fernández Aguado es un pensador y speaker español reconocido internacionalmente como el máximo exponente de habla hispana en la ciencia dedicada al gobierno de personas y organizaciones. Presidente del grupo [MindValue](#), es catedrático en Foro Europeo -Escuela de Negocios de Navarra- y forma parte del club [Top Ten Management Spain](#), que acoge a los diez principales pensadores del área de Management.



Fernández Aguado es creador de seis modelos de gestión organizativa -gestión de lo imperfecto, liderar en incertidumbre, will management, feelings management, patologías organizativas y dirección por hábitos- que son implantados a nivel mundial mediante un original sistema de licencias.

Más de cuatrocientas organizaciones de treinta países han acudido hasta el momento a las labores de asesoramiento y/o formación de Fernández Aguado. Sólo en 2008 ha atendido a invitaciones para exponer sus modelos procedentes de una docena de países tanto de Europa como de América. Es el ponente español más solicitado a nivel mundial en materia de gobierno de organizaciones.

Su obra 'La soledad del directivo' (Ed. LID), realizado junto a José Aguilar, mereció el premio 2006 a mejor libro europeo de gestión, galardón concedido por el MIF de Gran Bretaña.

¿Cree que una crisis se supera con más y mejor formación?

Estamos viviendo en unas difíciles circunstancias -calificadas por algunos como de Tormenta perfecta- en las que confluyen cuatro crisis:

1. Una financiera a nivel internacional, cuyos orígenes me gusta resumir en una expresión: 'Nunca la codicia de tan pocos dañó tanto a tantos'.
2. Una inmobiliaria, más localizada en España, aunque afecte también a otros países.
3. Una energética y alimentaria, -algo enmascarada ahora por el frenazo que han impuesto los demás elementos que confluyen en el desolador panorama de la economía mundial y nacional, pero que dará mucho que hablar- causada por el desarrollo de las nuevas futuras potencias: India, China...
4. Una de falta de confianza, pues gente hasta ahora aparentemente fiable, incluidos no pocos políticos, han sido coautores por activa o por pasiva del desastre que estamos comenzando a vislumbrar.

Se trata, en fin, de una crisis de valores, de perspectiva global de la realidad, de ética y hasta de sentido común.

Todo eso -valores, ética, perspectiva, sentido común- puede recuperarse gracias a una formación bien impartida en fondo y forma.

Cómo experto en Management, independientemente de valores, ética, perspectiva, sentido común y del uso de la formación, ¿cuál sería el camino para salir de la crisis?

Son múltiples los medios que deberían ser puestos. Enuncio algunos:

En primer lugar, la **reducción drástica del gasto público**, tanto en el corto y medio como en el largo plazo. La administración pública ha adquirido un tamaño desproporcionado. Si bien se trata de la columna vertebral del país, cuando crece desproporcionadamente acaba por producir artrosis. No es razonable que un país como el nuestro cuente con casi dos millones y medio de funcionarios.

Hasta cuatro niveles de administración para unos mismos ciudadanos es sencillamente superfluo; un derroche que se nota más cuando la economía se encuentra en dificultades. De esto tienen mucha culpa políticos insuficientemente preparados. ¡Cuán necesaria es una reforma en los sistemas de selección y preparación de quienes han de ocuparse del gobierno de la organización más importante: el propio país!

Por lo demás, hay funcionarios extraordinarios, pero muchos de los sistemas de motivación, formación y desarrollo establecidos en la función pública son deficientes.

En segundo lugar, **aceptar un recorte de los ingresos y también de los beneficios empresariales**. Para volver a ser competitivos, es preciso incrementar la competitividad y la productividad. Eso exigiría disminuir en un 15% el coste de productos y servicios.

En tercer lugar, **promover con todos los medios la iniciativa privada**. Los emprendedores serán quienes actuarán de locomotora para sacar adelante el país.

En cuarto lugar, **diseñar políticas inversoras para el largo plazo**. Encontrar un buen sustituto para el motor de la economía, que ha sido la construcción durante décadas en España.

Un ejemplo relevante: El rey de Arabia Saudita, Abdulá bin Abdelaziz, está poniendo los medios para transformar la economía y sociedad de su reino. En la actualidad se están construyendo seis nuevos asentamientos urbanos. El principal de todos es la Ciudad Económica Rey Abdulá, a cien kilómetros al norte de Jeddá.



Lo último de la hemeroteca

Francisco Javier Sanz, Responsable de Relaciones Laborales de GEFCO España

"La situación de intranquilidad contribuye a que muchos profesionales estén preocupados por la estabilidad de sus puestos de trabajo"

"Es posible que se lleven a cabo más fusiones y absorciones en el sector"

"Cuando el bien hace mucho ruido, se consigue que el ruido haga mucho bien"

"No es la primera vez, ni probablemente será la última, que Adecco se fija en nosotros"

Ver todas las entradas

La nueva ciudad se levanta sobre las arenas del desierto, y cuando se concluya contará con una extensión de cerca de cuatrocientos kilómetros cuadrados. Es previsible que para 2020 se habrá creado más de un millón de empleos en una ciudad que servirá de residencia a más de dos millones personas. Es una iniciativa de una escala sin precedentes en el mundo. ¡Ojalá en España se plantearan proyectos semejantes!

En quinto lugar, **rediseñar los sistemas retributivos de la alta dirección**. Parte importante de la crisis ha sido provocada sencillamente por el robo organizado de unos cuantos miles de personas, responsables de bancos de inversión, y también de otras instituciones públicas y privadas. Una pregunta: ¿Cómo se han financiado muchos Ayuntamientos...?

Me limito a señalar aquí estos cinco medios, pero hay muchos más, tanto coyunturales como estructurales. Todos reclaman audacia, pero nunca se han resuelto los problemas con palabrería. Hoy algunos piensan que basta con esperar y con pronunciar discursos vacuos.

¿Qué le viene a la cabeza cuando escucha la palabra ERE?

En ocasiones es un imprescindible, pero en otras es sencillamente una falta de capacidad para encontrar soluciones que fuesen más eficaces y sensatas. Un ejemplo: El comité de dirección de una gran farmacéutica ha decidido renunciar a su bonus para reducir el número de personas a las que habría que despedir. Frente a esto, uno se encuentra con organizaciones que –incluso asegurando que se fundamentan en el humanismo– únicamente saben reaccionar con despidos cuando llegan los problemas.

En un momento cómo como el actual, ¿cómo se incentiva a un trabajador para formarse?

Tanto ahora como en otros momentos es preciso aportar nuevas ideas y elementos de reflexión. Por decirlo brevemente, el trabajo ha de dejar de ser considerado como un mero elemento transaccional -dinero por horas de permanencia- para convertirse en un medio de crecimiento personal. Esto no es sencillo, pero cuando se logra, todo cambia.

El fondo de la cuestión es que los directores de Recursos Humanos –y cualquier directivo en general- han de mejorar su formación antropológica. La técnica es imprescindible, pero no suficiente.

¿Cree que con la formación se pueden, actualmente, alcanzar los objetivos profesionales deseados?

La formación es imprescindible, pero hay que poner otros medios. En ocasiones explico que, para ascender profesionalmente, tan importante es la técnica como 'aprender a bailar'. Me explico: En la alta dirección suele haber mucho de política. Y la política no es cosa mala, siempre que no devenga en hipocresía.

¿Las empresas que más invierten en formación son las que mejor soportan la crisis?

Todo depende del tipo de formación que se imparta. En ocasiones se pone demasiado el foco en los aspectos técnicos. Éstos son indispensables. Quizá, sin embargo, la actual crisis esté contribuyendo a facilitar que se perciba que si falta una visión más global, una consideración más coherente y completa del ser humano y de las organizaciones que crea, acabáramos poniendo tiritas en una situación de enfermedad que tiene mucho más de cáncer que de herida superficial.

¿Por qué los gobiernos ponen en marcha planes de formación para parados y no desarrollan una política constante en formación continua?

El 'cortoplacismo' está demasiado impuesto a todos los niveles. En algunos programas daría más bien la impresión de que lo que se pretende es entretener al desempleado más que prepararle para los nuevos retos. Esto por no hablar de la financiación encubierta –múltiples veces denunciada- que muchos programas de formación ocultan para determinados colectivos. Sólo así se entienden determinados comportamientos ante las circunstancias actuales.

Pero hay más: Por lo que se refiere a la administración pública considero que ha crecido demasiado en los últimos años. Esa desmesura ha llevado a que algunas áreas de la administración hayan perdido el norte en múltiples aspectos, también en el de su formación, y también el del puro sentido de su actividad. Gracias a Dios, ¡todo hay que decirlo!, hay departamentos de ministerios o de comunidades autónomas que funcionan extraordinariamente bien en los planes de formación que diseñan e implantan. Tengo el placer de conocer con detalle algunos de ellos y sólo tengo palabras de alabanza para los profesionales que los dirigen.

En lo que se refiere a programas abiertos a la sociedad, falta en ocasiones una coherencia en los objetivos y en los medios. La cantidad de recursos empleados, si fuesen mejor utilizados, darían mucho mejor resultado.

Usted ha sido ponente en múltiples eventos de muchísimo países de todo el mundo, ¿Está en España en los lugares de cabeza en el ranking mundial de la formación?

Obviamente no. Queda mucho por hacer, empezando por el rediseño de la Universidad española, que es una de las instituciones que atraviesa una crisis mucho más profunda que la económica general. Hasta que no se repiense la Universidad a fondo, será difícil que España aspire a puestos de cabeza, puestos que, por lo demás, sí tuvo en tiempos mejores. Nuestro país, por dar un ejemplo, fue capaz de poner en marcha hasta 23 centros superiores y Universidades en menos de trescientos años en América. Si comparásemos con lo que hicieron otros en circunstancias semejantes...

España puede estar profundamente orgullosa de casi toda su historia, y debería sacar de ahí nueva energía para enfrentar el reto de la formación al que ahora se enfrenta.

¿Crees usted que el E-learning es una buena alternativa a la falta de tiempo para formarse?

Considero que el E-learning es un instrumento esencial, y que lo será aún más en el futuro. La formación ha de cuidar las cuestiones de fondo y forma. El fondo hay que trabajarlo bien, pero es esencial presentarlo bien. En este sentido, creo que es mucho lo alcanzado, pero incalculable las áreas de mejora y la expansión que esperan al E-learning en los próximos años. Eso sí, el producto ha de ser muy bueno, tanto en forma como en fondo.

Hoy ya no se puede trabajar sin una formación constante. ¿Qué aconsejaría a los directores de formación y RRHH de las empresas que recortan sus presupuestos de formación por la crisis?

Sencillamente que pueden estar preocupándose por sucesos accidentales cuando descuidan lo esencial. Parecería que algunos se empeñan en ahorrarse el coste de unas bombillas 'inapropiadamente' encendidas en una lámpara de techo mientras el Titanic se hunde....

Es preciso columbrar el futuro, considerar que los momentos malos pasan, y que luego será esencial contar con gente muy bien formada. Apostar por una formación de calidad es imprescindible.

¿Usted cree que el modelo actual de formación está en crisis?

¡Totalmente! El éxito de las escuelas de negocios es la mejor demostración de que el obsoleto modelo en el que vive inmersa parte de la Universidad es insostenible. En ocasiones, vienen ganas de responder a muchos que claman por nuevos medios para la Universidad que el problema en algunos claustros no es de pobreza de medios, sino de miseria de voluntades. En determinadas facultades valdría aquello que se afirmaba en la Unión Soviética: Ellos hacen como si nos pagaran, y nosotros hacemos como si trabajásemos.

Hay excepciones maravillosas y ejemplares, ¡profesores y profesionales heroicos!, pero las estructuras no ayudan tal como se encuentran en la actualidad diseñadas.

Una última consideración: Es cierto que la formación se encuentra, en términos generales, mal pagada. Sería preciso repensar la retribución y también los resultados que se esperan.

Patrocinios





Performance Management





Lo más de la semana


LEIDO | COMENTADO

-  RRHH: Diez principios para la gestión de la recompensa de los empleados en 2009

-  "Los departamentos de RRHH deben optar por herramientas de evaluación rigurosas, rápidas, eficaces y rentables"

-  Networking: Contactos 2.0

-  ¿Qué asociación de RRHH podría haberse planteando el cierre de su oficina de Madrid?

-  RRHH: La mitad de los trabajadores desconoce si podría perder su empleo en los próximos meses

Encuesta

¿Superaremos los cuatro millones de parados en España en 2.009?

Sí, el Gobierno no está tomando las medidas adecuadas para fomentar el empleo

