

| JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO | EXPERTO EN MANAGEMENT

«Las empresas rutinarias pueden seguir, pero a base de engañar a sus clientes»

OIER FANO

A sus 45 años, es el orador español del área de Management más solicitado a nivel mundial. Sus obras son empleadas en multitud de países tanto por directivos como por estudiosos del Management. Javier Fernández Aguado es el único pensador español que ha credo modelos de gestión aplicados internacionalmente, entre ellos la «Gestión de lo Imperfecto». Este modelo recomienda, entre otras cosas, el tratamiento desdramatizado de las decisiones erróneas en una empre-

Recomienda en su método 'La gestión de lo Imperfecto' el tratamiento desdramatizado de las decisiones erróneas y el fomento de la innovación

sa y la importancia de la innovación y la lucha contra la rutina en los integrantes de una organización. En este sentido, afirma que las compañías rutinarias pueden seguir su camino, pero a base de engañar a sus clientes.

– **Una de las novedades que apor-**

ta en su modelo denominado «Gestión de lo Imperfecto» es el tratamiento normalizado y desdramatizado de las decisiones erróneas o los experimentos fallidos de los empleados. ¿Podría hablarnos de esos puntos?

– En ocasiones, los temas aparen-

temente más simples son los más eficaces para resolver problemas. No en vano, se ha dicho que el sentido común es el menos común de los sentidos. Algunas personas inventan soluciones muy complejas para obstáculos que –observados con desapasionamiento y un

poco de experiencia– admiten soluciones eficaces y sencillas. No se trata sólo de señalar lo que no funciona, aunque esto ya sea en sí mismo relevante, si se logra. El objetivo es priorizar las áreas de actuación, remangarse y enfrentarse a ellas.

– **¿Cómo surge el modelo 'Gestión de lo imperfecto'?**

– En el año 2000, el Director General de una de las más importantes entidades financieras españolas me propuso dirigir un seminario para sus catorce máximos directivos. Desde meses atrás venía trabajando precisamente en el modelo «Gestión de lo Imperfecto». Fueron ellos los primeros ante quienes lo expuse. Trabajamos con él durante un día. Quedaron muy satisfechos por la cantidad de hallazgos que realizamos sobre su modo de trabajar. Desde entonces, más de cien organizaciones de tres continentes han aplicado ya este sistema de diagnóstico.

– **En su modelo, trata de desdramatizar los errores empresariales cuando se producen por intentar innovar. En el mundo del fútbol existe un dilema con los extremos. Deben intentar desbordar por la banda pero cuando fallan, la gente suele silbarles, y es contraproducente, porque crean inseguridad al extremo, y sin desbordar por bandas es difícil crear peligro. ¿Se debe valorar la intención de los empleados de 'desbordar por la banda' aún si en el intento las cosas no salen bien?**

– Efectivamente. Quien sólo premia al que cumple sus funciones estrictas logra que la gente no innove. Quien promociona la vulgaridad, y lo digo sin afán de desprecio, logra que su organización se convierta en mediocre. Ejemplos, desafortunadamente, conozco unos cuantos.

– **¿Cómo pueden afectar la falta de liderazgo y seguridad de un directivo a una empresa?**

– Si el máximo directivo no tiene capacidades de liderazgo, intenta ocultar sus insuficiencias en un reglamento rígido, cadavérico. Por el contrario –y existen miles de ejemplos positivos en este sentido–, cuando un directivo tiene seguridad en su modo de gobernar,



Javier Fernández Aguado, en su despacho de Madrid, donde reside ahora tras vivir ocho años fuera de España. [DV]

FICHA PERSONAL

- ▶ **Edad:** 45 años.
- ▶ **Profesión:** Socio-director de la consultora MindVAlue y presidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management-ASIEMA (Manchester-Madrid).
- ▶ **Empresas con las que ha trabajado:** Hyatt, Hertz, Avis, Mapfre, Banesto, La Caixa, BBVA, Coca-Cola, El Corte Inglés, Merck, etcétera.
- ▶ **Galardones:** Acaba de recibir el premio al mejor libro europeo de gestión por su obra *La soledad del directivo*, firmada junto a su colaborador José Aguilar López.
- ▶ **Modelos de gestión:** Es el único pensador español creador de modelos de gestión que han trascendido internacionalmente.
- ▶ **Obra:** Ha escrito treinta libros en solitario. Varios han sido traducidos a distintos idiomas.

pude permitirse el lujo de ser más flexible. Entonces, está en condiciones de alcanzar objetivos sobresalientes.

– **¿En qué medida puede afectar a la buena marcha de una empresa la confianza en sí mismos de sus empleados? ¿Qué papel juegan los directivos en este aspecto?**

– Es fundamental que se difunda la confianza en las organizaciones. Una confianza que se dirija en múltiples direcciones: de los subordinados a los jefes; de éstos a los primeros; de todos hacia la organización; de la sociedad hacia la empresa, etc... Aceptar sin aspavientos que los subordinados, los colaboradores y los jefes pueden cometer errores es esencial. La clave se encuentra en que las organizaciones no celebren *sacrificios humanos*. Resulta imposible que una organización genere compromiso sincero cuando paralelamente inmola en el altar del capricho, o de la incapacidad de liderazgo de los responsables, o de la rentabilidad a corto plazo, a personas que podrían aportar. Las instituciones –mercantiles o no– que emplean el principio de subordinado Klinex (lo uso y lo tiro) estarán siempre en el brete de la crisis.

Flexibilidad y rigor

– **¿Cuáles son las principales imperfecciones que usted percibe en las empresas españolas?**

– Son muchos los factores que hay que tener en cuenta: el tamaño de la organización, su estructura accionarial, el origen geográfico, la formación de sus líderes, etc... En cualquier caso, y si a España nos referimos, una de las principales cuestiones a tener en cuenta

sería el rigor. Somos grandes expertos en flexibilidad, pero menos en precisión. Con todo, los directivos españoles son cada vez más valorados a nivel mundial y han avanzado mucho en los últimos años.

– **¿Cree que las empresas deberían contar con un gestor que detecte el acomodamiento en sus empleados?**

– La rutina es la mayor enemiga de cualquier proyecto empresarial, pero no debería ser necesario. Se trata de que cada uno cumpla con eficacia sus responsabilidades. Eso se logra cuando las personas avanzan desde unos planteamientos de mera gestión hacia los ámbitos propios del liderazgo. En un líder es incomprensible la rutina y el acomodamiento. Son características de un líder el entusiasmo por los proyectos, la ilusión por su gente, la lucha sin cuartel contra el fracaso...

– **¿Qué armas tiene un directivo para mantener a sus empleados motivados, con ganas de innovar y de mejorar? ¿Es posible conseguir efectos positivos con gente que roza la edad de jubilación?**

– El acomodamiento surge de una edad mental anciana. Conozco personas con muchos años que siguen siendo jóvenes, entusiastas, sembradores de iniciativas... Lograr esto exige una confluencia de actuaciones personales y organizativas. Por el contrario, las instituciones rutinarias, fruto de poner en el timón a gente de dudosa valía, puede que sigan navegando, pero lo harán a base de engañar a los potenciales clientes.

– **¿Podría poner un ejemplo?**

– La universidad. ¡Es una institu-

ción que se encuentra sumida en una profundísima crisis! Su objetivo es contratar mediocres, no investigadores ni buenos docentes. Logran así un *aurea mediocritas* que impregna a muchos sufridos estudiantes. En medio de ese ambiente triston, se encuentra gente destacada, pero el nivel medio en muchos casos es deprimente. La culpa no es necesariamente de los profesores, sino de quienes ocupan puestos directivos con insuficiente preparación y con muchos miedos patológicos.

– **¿La comunicación directa entre empleados y directivos, junto con una empatía entre ambas partes**

ayudaría a solucionar muchos males en las empresas?

– Efectivamente. Cuando deseamos entablar una comunicación adecuada con alguien, es preciso realizar un esfuerzo por ponerse en su lugar. Si un directivo –o un subordinado– se enroca en posiciones para las que no admite ningún tipo de alternativa, el diálogo se torna imposible. La disposición al aprendizaje es imprescindible. Quien no desarrolla esa sana ingenuidad de considerar que las cosas pueden ir a mejor; ¡si se esfuerza!, acaba cayendo en el cinismo estéril de los desencantados.

– **En Estados Unidos hablan del**

«Quien sólo premia a quien cumple con sus funciones, logra que no se innove»

«Un directivo sin liderazgo intenta ocultarlo con un reglamento rígido»



Javier Fernández Aguado no pierde la sonrisa. [DV]

sueño americano, y de que todo aquel que se esfuerza y da lo máximo de sí mismo acaba triunfando. ¿Cree que las empresas, en general, analizan con detenimiento el rendimiento individual de cada trabajador o por el contrario lo importante es la cuenta de resultados?

– Hay de todo. En mi experiencia con más de trescientas empresas, he encontrado compañías ejemplares, preocupadas por su gente, deseosas de seguir creciendo. También conozco –aunque sean las menos– instituciones, mercantiles y no, dominadas por personajes patéticos, que sólo piensan en su propio interés. Y luego se sorprenden de la fuga de talento que padecen...

– **Usted analiza las imperfecciones, ¿cuál es la mayor virtud del ser humano a nivel laboral?**

– El ser humano tiene una capacidad que le diferencia de cualquier otra realidad: se trata de su posibilidad de crecimiento irrestricto. Una persona puede seguir desarrollando proyectos, forjando iniciativas, dejando atrás obstáculos tras haber aprendido de ellos. Entre esas trabas que a veces pueden conducir al desánimo se encuentra la desilusión al ver a personas que se han acomodado, que han perdido las ganas de mejorar. Incluso entonces, el directivo debe mantener intacto, aunque más maduro, su sentido del proyecto, de la iniciativa. No creo en un mundo mejor, pero sí en miles de micromundos mejores. Lo primero no sé de quién depende; lo segundo, sí: de cada uno de nosotros cuando procuramos cumplir con nuestro deber. Siempre que sea posible, con una sonrisa en los labios.

XVII

Toribio Echevarria saria

Toribio Echevarria

2006

PREMIOS

A la Creación e Innovación Tecnológica en la Empresa

Dirigido a empresas que están en fase de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso basado en una innovación tecnológica.

1º Premio
Hasta DIECIOCHO MIL EUROS
18.000 €

2º Premio
Hasta DOCE MIL EUROS
12.000 €

Premio Tecnológico
Hasta TREINTA MIL EUROS
30.000 €

Ideas Empresariales

Dirigido a promotores/as individuales o en grupo, nacidos o residentes en el País Vasco. A empresas de nueva creación -hasta un año- que se ajusten a los requisitos de microempresas.

1º Premio
Hasta QUINCE MIL EUROS
15.000 €

2º Premio
Hasta NUEVE MIL EUROS
9.000 €

Premio Tecnológico
Hasta DIECIOCHO MIL EUROS
18.000 €

ARGIBIDEAK · INFORMACIÓN

La documentación relativa al premio (bases, cuestionarios, boletín de inscripción), se encuentra disponible en: www.bicberilan.com (apartado premios).

BIC GIPUZKOA BERRILAN, atenderá cualquier consulta relativa a los premios en:
Polígono Industrial de Azitain 3 • Edificio 2, Planta 2 • 20600 EIBAR (Gipuzkoa) • Tfno.: 943 820 606
Parque Tecnológico de Miramón • Paseo Mikeletegi, 56 • Edificio B8, 1ª Planta
20009 DONOSTIA – SAN SEBASTIAN • Tfno.: 943 000 999

El plazo para presentar la documentación finalizará el 18 de Octubre de 2006.
E-mail: techevarria@bicberilan.com