

LA GACETA

INVERSIÓN

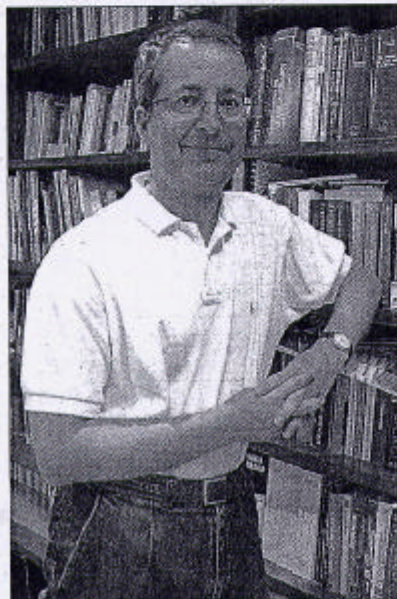
EMPRESAS • SECTORES • FINANZAS • MERCADOS

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO
SOCIO DIRECTOR DE MIND VALUE

“En España, la gestión de recursos humanos es buena”

La idiosincrasia latina tiene más en cuenta a las personas

A. VIGIL HOCHLEITNER
Madrid. Miembro del exclusivo club que acoge a los diez mayores expertos españoles en *management* y socio director de Mind Value, Javier Fernández Aguado es autor de 26 libros sobre gobierno de organizaciones. Además es el creador de cuatro modelos de gestión organizativa: *Feelings Management*, *Will Management*, *Dirección por Hábitos* y *Gestión de lo Imperfecto*.



Javier Fernández Aguado ha creado un modelo antropomórfico para la gestión de las empresas.

¿Qué se puede hacer para humanizar la empresa? Actualmente, algunos pensadores españoles estamos proponiendo modos de gobierno más adaptados a nuestra idiosincrasia latina, más cercana a la persona. Frente al fuerte pragmatismo de los estadounidenses, los latinos tenemos mayor capacidad de compaginar los objetivos económicos con la preocupación por la persona. En España, una serie de pensadores proponemos sistemas que, sin disminuir el rendimiento de las organizaciones, logren que las personas estén más satisfechas en sus empresas. Uno de esos sistemas es el que yo he creado que habla del modelo antropomórfico.

¿En qué consiste ese modelo? Todos queremos parecernos a alguien, tenemos un modelo. Las organizaciones también lo tienen. Yo propongo un modelo diferente que consiste en entender la empresa con el modelo de la persona. Las

“El líder es quien logra que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer”

organizaciones piensan, pero la novedad está en que también tienen voluntad y sentimientos, algo en lo que no se había trabajado hasta ahora. La gestión de los sentimientos organizativos consiste en entender que las organizaciones sienten, están deprimidas, entusiasma-

das, tristes, alegres... El *Feelings management* plantea la posibilidad de actuar sobre los sentimientos organizativos, y *Will management* es la gestión de la voluntad organizativa. Hemos desarrollado una estructura de gestión para promover una voluntad más fuerte y sólida, que se plantee la consecución de objetivos más valiosos.

¿Cómo debe ser un buen líder?

Un directivo no debe lograr que las cosas se hagan, eso es función de un gerente. El líder es quien logra que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. La transición de directivo a líder exige asumir en el propio modo de actuar habilidades directivas, en parte técnicas, pero que sobre todo son habilidades de comportamiento humano, es decir, el líder debe saber intercalarse a la ética con la técnica.

¿Cree que es posible la conciliación de la vida laboral y la familiar? En las conversaciones que han salido a la luz en los últimos momentos del 11-S, la gente no hacía re-

ferencia a temas laborales; llamaban para decir “te quiero”. Nadie muriendo piensa “qué pena no haber dedicado más tiempo a la oficina”. No cabe duda de que lo que más feliz hace a una persona es el refugio afectivo, pero uno no quita realmente a la familia si no se desarrolla tanto personal como profesionalmente. La clave está en el equilibrio.

¿Cómo se deben gestionar los errores?

Uno de los retos del líder es aprender a gestionar adecuadamente el error. Los errores son ocasiones de mejora. El castigo acaba con la motivación de los empleados que no se atreven a volver a innovar porque los que no innovan no se equivocan. Edison cometió varios miles de errores antes de poder desarrollar la bombilla. ¿Qué hubiera pasado si se hubiera detenido ante el primer error?

El trabajo, ¿en equipo o en solitario?

Para pensar, el mejor número de personas es un número impar inferior a dos. Trabajar en equipo ayuda a ganar en perspectiva, y a hacer más ricas las decisiones, pero hay

“Las organizaciones piensan, quieren y sienten como las personas”

que evitar que se convierta en una especie de defensa para no tomar decisiones autónomas y personales.

¿Qué debe cambiar en la gestión de los RRHH?

Yo soy optimista al respecto. He tenido la oportunidad de estar en muchos países trabajando en diferentes organizaciones y eso me permite asegurar que la gestión de RRHH en España es buena. Por supuesto hay que seguir mejorando, no sólo en aspectos técnicos sino también profundizando en el conocimiento de las personas.

breakingviews

Greenspan, elogiado en su retirada

El presidente de la Fed estadounidense asiste a su última reunión global de bancos centrales.

EDITADO POR HUGO DIXON

ESTE fin de semana toca alabar a Greenspan en Jackson Hole, Wyoming, donde se celebrará la reunión de bancos centrales. El ambiente estará cargado de elogios. Este es el hombre que hizo bajar los tipos de interés del 7% al 3,5%. Este es el hombre que ha dirigido una economía que ha crecido a un ritmo anual del 3,1%, cuyo único declive —allá por el año 1991— fue un insignificante -0,2%. Y éste es el hombre que ha mantenido la inflación por debajo del 3%.

Pero cuando los banqueros centrales se vuelvan a reunir dentro de unos años, los comentarios sobre Greenspan podrían ser menos halagadores.

Es más probable que esa discusión se centre en otros aspectos de su legado. El déficit por cuenta corriente que tiene Estados Unidos en la actualidad del 6% del PIB deja al país en una débil posición internacional, y le ha hecho vulnerable a las veleidades económicas de sus socios comerciales. Indudablemente, podría haber mantenido más altos los tipos de interés para ralentizar el crecimiento del consumo, o por lo menos podría haber hablado más alto sobre el rompecabezas de compatibilizar una política exterior unilateral con la dependencia comercial.

Y el telón de fondo de la economía seguramente será mucho peor dentro de unos años. Los banqueros centrales tendrán que reflexionar sobre el daño causado a la confianza y al sistema financiero por el colapso de los precios de la vivienda. Después se acordarán de que fueron los bajos tipos de los préstamos hipotecarios del régimen de Greenspan los que inflaron esas burbujas. La cuestión candente en el foro será cómo pudo convencer Greenspan a los bancos centrales de que los precios de los activos no eran asunto suyo.

(Edward Hadas)

Más estrategia que yogur

Las absorciones de empresas francesas por compañías extranjeras raramente salen bien. Los políticos han ampliado el concepto de industria estratégica hasta límites completamente ridículos: hasta el fabricante de productos alimenticios Danone está vedado a manos extranjeras. Por eso es inevitable que se produzca cierta chirigota ahora que los políticos belgas están montando bulla por la oferta que ha hecho la francesa Suez para comprar las participaciones minoritarias en la eléctrica Electrabel. Como dijo Jean-Claude Marcourt, ministro de economía de Bélgica, “la electricidad es más estratégica que el yogur”.

Suez lo ha hecho lo mejor que ha podido para evitar que se exasperaran los belgas. Ha garantizado los puestos de trabajo y la sede de Electrabel en Bruselas. El grupo ha llegado a decir que no excluiría forzadamente a los accionistas minoritarios que no aceptaran su oferta.

Esta promesa, al parecer, no ha sido tenida en cuenta. El líder belga de la oposición cristiano-demócrata, Etienne Schouppe, por ejemplo, está recomendando a los municipios que controlan el 4,65% de Electrabel, que no vendan sus acciones. Esta participación está próxima al 5% que podría bloquear una exclusión forzosa. Schouppe piensa que esto torpedearía la operación, mantendría independiente a Electrabel e impediría que los franceses metieran la mano en su cash-flow.

Pero la exclusión de los minoritarios es una pista falsa. Suez tiene otra forma para hacerse con el control de Electrabel y su dinero: fusionar ambas compañías. Para ello sólo necesita el apoyo de dos tercios del accionariado de ambas compañías, muy inferior al 95%. Si Suez tiene poco que temer del activismo de Schouppe, los políticos belgas sí podrían crearle problemas: la forma más sencilla sería obligándole a deshacerse de algunos activos. La fusión en sí misma no incrementa su cuota en el mercado belga de la electricidad.

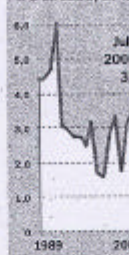
Y Bélgica está sumida en el atoladero de desregular su mercado. Si Suez irrita a demasiados políticos belgas, podría ser castigada. De hecho, el ministro de los presupuestos, Johan Van de Lanotte, ha sugerido que podría exigirle que se deshiciera de un 15% de su capacidad. Otra poderosa razón para involucrase en la bandera belga.

(Robert Cyran)

Para más información:
www.breakingviews.com

Precios controlados

IPC en EEUU, en %



Y el telón de fondo de la economía seguramente será mucho peor dentro de unos años. Los banqueros centrales tendrán que reflexionar sobre el daño causado a la confianza y al sistema financiero por el colapso de los precios de la vivienda. Después se acordarán de que fueron los bajos tipos de los préstamos hipotecarios del régimen de Greenspan los que inflaron esas burbujas. La cuestión candente en el foro será cómo pudo convencer Greenspan a los bancos centrales de que los precios de los activos no eran asunto suyo.

(Edward Hadas)

ESADE
Business School

www.esade.edu/guame

Para uno, sólo una dirección más.

Para otros, la posibilidad de acceder gradualmente a la mejor educación económica.

Algunos perciben sus ventajas de ver las cosas de forma distinta.