

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, AUTOR DE 'LIDERAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE'

El profesor Javier Fernández Aguado, uno de los mayores expertos en Management en todo el mundo, acaba de publicar el libro 'Liderar en tiempos de incertidumbre'. El autor explica que

una forma positiva de gestionar la incertidumbre por parte de los directivos es «fomentando la lealtad» de las personas que trabajan en su organización.

«El directivo debe convivir con la incertidumbre»

ALEJANDRO RAMÍREZ

Factores como la globalización o la deslocalización han elevado el nivel de incertidumbre en las organizaciones. Un elemento con el que los directivos deben acostumbrarse a convivir, según Javier Fernández Aguado. El socio-director de la consultora MindValue, que también es miembro del 'Top Ten Management Spain' -un exclusivo club que acoge a los diez pensadores españoles más reputados en gestión y liderazgo-, asegura que «la incertidumbre, como tal, no se puede desactivar. Es necesario conocerla y después gestionarla».

— ¿El respeto a la verdad es clave a la hora de hacer frente a una situación de incertidumbre?

— Hoy en día, la gran diferencia con otras épocas es la velocidad a la que tenemos que dar respuesta a estas situaciones. Por poner un ejemplo, la crisis de las tecnológicas estalló en un año y medio, y la del ferrocarril en la España, del siglo XIX, tardó más de cuarenta años. En esta situación de incertidumbre acelerada que vivimos, es más importante que en otras épocas contar con unas coordinadas firmes, que nos permitan tomar decisiones. Por eso, el punto de partida radicalmente esencial es la referencia a la verdad, porque partiendo de ella podemos adoptar las medidas que nos permitan resolver las incertidumbres que se nos presentan.

— ¿Cómo se gestiona en una situación de incertidumbre?

— Actuando sobre nuestras áreas de influencia, por ejemplo, fomentando la lealtad de las personas que trabajan en mi organización. Si no cuento con la lealtad de las personas con las que colaboro, mi única reacción ante el futuro será de miedo. Pero si tengo la certeza de que esas personas no me van a traicionar, puedo afrontar los obstáculos con más seguridad.

Compromiso

— ¿Pero es difícil obtener la lealtad de personas de las que se suele prescindir cuando comienzan los problemas en las organizaciones?

— Si quiero gestionar compromiso, debo tener en cuenta un principio básico: la gente me va a dar lo que yo les dé a ellos. Por tanto, si mi organización, ante la primera crisis, en lo único que piensa es en reducir personal, yo no la puedo pedir después un compromiso a la gente que se quede. La obtención de un compromiso exige una actitud clara por parte de la dirección de transparencia, de ética organizativa, y también de anticiparse a esas posibles crisis para poder reducir su impacto. Y si tengo que amputar, lo tengo que



El profesor Javier Fernández Aguado, en su despacho. / CARLOS HOYS

«Sin la lealtad de las personas con las que se colabora, el miedo es la única reacción ante el futuro»

explicar muy bien para que la gente que sigue en la organización sepa que aquello no ha sido un capricho o un mero deseo de incrementar mi beneficio.

— El problema quizás sea que la mayoría de los directivos no han sido preparados para afrontar estas situaciones.

— Los modelos de gobierno durante muchos siglos han estado estancados. Yo he dicho muchas veces, en broma, que la primera forma de gobernar, y ha servido duran-

«Los directivos españoles tienen ventajas como su flexibilidad mental y vital»

te muchos siglos, es la de dirección por amenazas o dirección por fatigazos. Tanto tiempo ha durado esto que hasta principios del siglo XX no hubo una literatura sistemática sobre 'management'. Se llegó pronto a una dirección por instrucciones. De ahí se evolucionó a una dirección por objetivos, y ahora nos dirigimos a una dirección por valores o, dicho de una manera más clara, por hábitos.

— ¿Qué ejemplos prácticos puede

poner de organizaciones que han mejorado sus sistemas de gobierno?

— Hay muchas organizaciones que han experimentado cambios muy positivos de crecimiento, como por ejemplo el grupo Hyatt, que tiene el Hotel Villa Magna, o el grupo Hertz, de alquiler de coches. Son ejemplos de mejora gracias a la aplicación de novedosos sistemas de gobierno.

— ¿Qué otros rasgos comunes hay entre ellas?

— Hay uno muy importante: la alta dirección en España, en general, tiene unos grandes deseos de hacer las cosas bien, de conocer los nuevos modelos de gobierno, de trabajo. En comparación con otros países, los directivos españoles tienen ventajas competitivas notables, como su flexibilidad mental y vital. Pero hay otros aspectos que mejorar.

«Acudir a los clásicos es esencial»

— En su obra, la referencia a los clásicos es constante...

— Los clásicos, fundamentalmente los griegos, y luego un poco la cultura romana y después la cristiana, fueron capaces de identificar aspectos esenciales de la antropología. No hay que olvidar que toda organización, por muy tecnológica que sea, al final tiene que contar con personas. El modelo norteamericano de gestión ha sido, en muchas ocasiones, especial-

mente pragmático, técnico. Ha pensado que dirigir personas es lo mismo que dirigir ordenadores. Los clásicos, por el contrario, defienden el valor intrínseco de la persona, su dignidad. Acudir a ellos es esencial porque han resuelto por anticipado muchas de las grandes cuestiones que nosotros tenemos.

— Usted es crítico con la formación actual de los directivos.

— Uno de los retos de nuestro país, desde el punto de vista de

la formación de los futuros directivos, es mejorar la formación universitaria, porque a veces en las facultades se encuentran con gente que no tiene ningún conocimiento real del mundo de la empresa, y para poder enseñar de determinadas áreas hay que haberlas vivido.

— ¿La incertidumbre es mala?

— No. Nos hace pensar, mejorar, estar despiertos, siempre en acción, anticipándonos a lo que va a suceder.