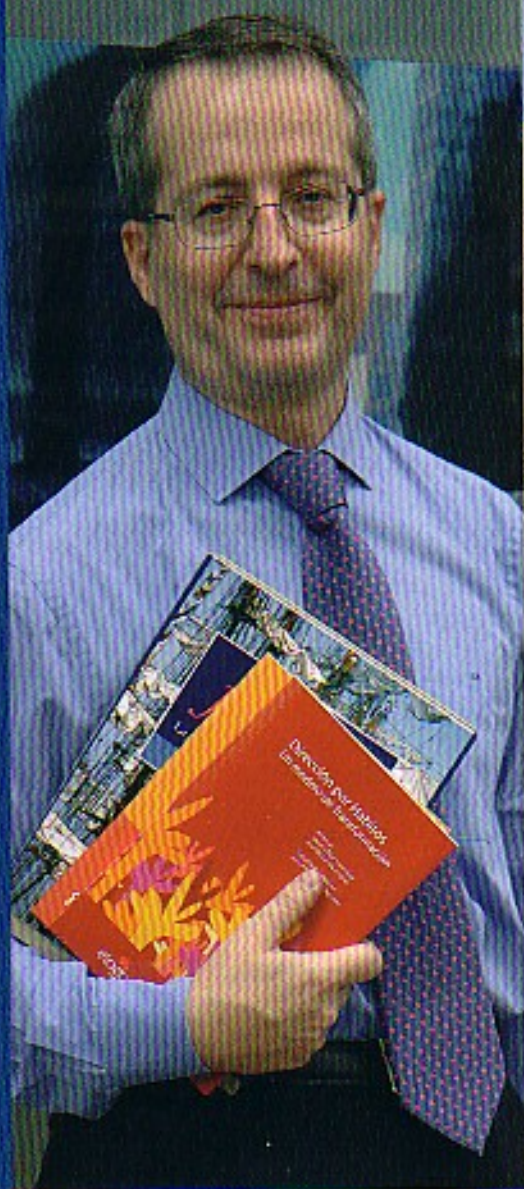


¿WHO'S WHO EN EL MANAGEMENT ESPAÑOL?

"Las organizaciones no nos hacen pero sí que contribuyen a que seamos capaces de dar lo mejor o lo peor de nosotros mismos"

"La diferencia entre dirigir personas y dirigir cualquier otro tipo de realidades es que las personas somos seres complejos"



Javier Fernández Aguado, de 45 años de edad, es un pensador y speaker internacionalmente solicitado. Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Premio J. A. Artigas a la mejor Tesis Doctoral; Máster en Política y Dirección de Recursos Humanos, Máster en Marketing y Dirección Comercial; y Licenciado en Filosofía y Letras.

Presidente de Mind Value (www.mind-value.com), consultora especializada en asesoramiento a Alta Dirección, también lo es de ASIEMA (Asociación Internacional de Estudios de Management) y de la Fundación Pirineos.

Su labor docente se desarrolla en diversas Universidades y Escuelas de Negocio tanto europeas como americanas. Fue el promotor y primer Director del Máster en Liderazgo Estratégico promovido por la Fundación Carolina y el Instituto de Estudios Superiores (IES).

El pensamiento de Javier Fernández Aguado se sitúa en torno a la idea fundamental de que las instituciones pueden ser entendidas bajo el prisma de un paradigma antropomórfico, esto es, con el modelo "persona". Aplicar este paradigma a las organizaciones permite explicar los fundamentos de la "Gestión del Conocimiento" (Knowledge

Management) y provoca la necesidad de estudiar la "Gestión de la Voluntad" (Will Management) y la "Gestión de los Sentimientos" (Feelings Management).

Además de los dos anteriores, ha creado los modelos "Gestión de lo Imperfecto" (Managing the Imperfect) -al que la revista Executive Excellence dedicó un número monográfico en enero de 2006- y "Dirección por Hábitos" (Managing by Habits). Estos cuatro modelos de gestión organizativa son implantados mediante un original sistema de "licencias" concedidas a cuatro importantes consultoras españolas.

Ha publicado más de 30 libros en solitario y otros tantos en colaboración, entre los que destacan: "Liderar. Mil consejos para un directivo" (CIE Dossat 2000, 2004, 5ª ed.), "Management: la enseñanza de los clásicos" (Ariel, 2003, 2ª ed.) o "Dirigir y motivar equipos" (Ariel, 2002). Algunos de sus escritos han visto la luz en inglés, francés, italiano, portugués, o finés, entre otros, y su obra La soledad del directivo ha recibido el premio al mejor libro de Management Europeo en 2006, otorgado por el Management International Forum (Gran Bretaña).

En el año 2000 fue mencionado por Expansión como uno de los cinco mayores expertos españoles en Mana-

gement; en 2004, se convirtió en el primer speaker no norteamericano invitado a dar la conferencia de apertura del congreso que sobre innovación organiza el Gobierno Federal de México; y en 2006 Interban Network le concedió el premio Most Value Speaker.

Es miembro del Top Ten Management Spain (www.toptenms.com), forma parte de la plataforma de conferenciantes Thinking Heads (www.thinkingheads.com) y su biografía figura en el libro "Grandes creadores en la historia del management" (Ariel, 2003), de José Luis García Ruiz, donde se recoge la biografía de los 91 pensadores más importantes en la materia a nivel mundial, y en la obra "Who's Who en el Management Español" (Interban, 2006) que analiza las reflexiones, pensamientos y aportaciones de los catorce principales pensadores españoles.

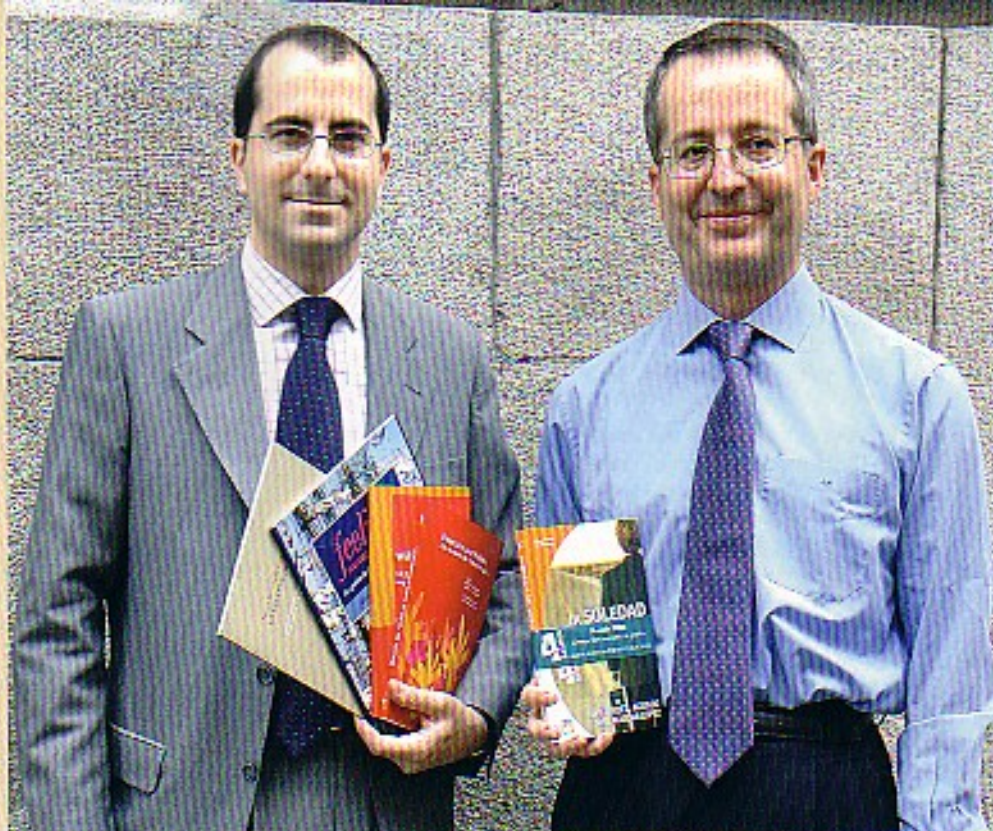
Ha vivido más de ocho años fuera de España, y visitado por cuestiones académicas o empresariales, múltiples países de África, América, Asia y Europa. Ha impartido seminarios o pronunciado conferencias en Centros Superiores de Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Italia, México, o Polonia, entre otros; y distintas obras han sido publicadas analizando sus aportaciones intelectuales. En total, cerca de 300 organizaciones han solicitado su trabajo de formación y/o consultoría.

Es el primer pensador español del ámbito del Management sobre el que se han escrito docenas de libros y estudios, analizando sus propuestas. En la actualidad están realizándose varias tesis doctorales sobre sus modelos organizativos.

FRANCISCO ALCAIDE: MindValue es una consultora especializada en asesoramiento a Alta Dirección. ¿Cuáles son actualmente las principales cuestiones que preocupan a los máximos responsables de las organizaciones empresariales?

J. F. A.: Hay temas como la rentabilidad que siempre es motivo de preocupación, y en la medida en que muchas de las compañías a las que asesoro son multinacionales, las imposiciones procedentes desde las centrales de Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, etc., introducen una presión a la que hay que responder.

Al mismo tiempo, la alta dirección tiene cada vez una mayor sensibilización por



"El auténtico liderazgo es la suma del liderazgo "técnico" (arrastrar a la gente) y el liderazgo "ético" (hacerlo hacia objetivos valiosos)"

el capital humano. Este interés por las personas tiene una doble explicación: Por un lado, hay una razón económica, cuanto más motivados estén los empleados, más van a rendir y, por tanto, la empresa obtendrá mejores resultados; y por otro, cada vez más va descubriéndose la importancia de tener una preocupación real por la dignidad de las personas.

Es preciso buscar el equilibrio entre la eficiencia "económica" y de la eficiencia "social": las empresas deben ganar dinero y al mismo tiempo crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de las personas que trabajan en la organización.

En el caso de la administración pública, el reto se centra en elevar la motivación personal y organizativa en un entorno en el que hay palancas que no pueden ser empleadas, como la retribución, por ejemplo. En este sentido, el desafío es mayor, pero en algunas instituciones de la administración están consiguiendo resultados extraordinarios, como por ejemplo en la Tesorería General de la Seguridad Social.

F. A.: Según un estudio de McKinsey & Company más del 50% de los altos directivos considera que su incapacidad para desarrollar el liderazgo es

un gran obstáculo para conseguir resultados. ¿Por qué es tan difícil dirigir personas?

J. F. A.: La diferencia entre dirigir personas y dirigir cualquier otro tipo de realidades es que las personas somos seres complejos. Esta complejidad lleva a que no se puedan implantar soluciones empaquetadas ni recetas. No podemos mimetizar el liderazgo: si uno reitera en sus acciones un elenco de decisiones que han tomado otros antes muy probablemente se equivocará. En cada situación hay que tomar decisiones diferentes aunque tengan un trasfondo técnico y ético similar. El líder ha de ser creativo y ser capaz de ofrecer soluciones particulares en entornos muy cambiantes.

Es conveniente recordar la distinción aristotélica entre primera y segunda naturaleza; entre lo que somos y lo que podemos llegar a ser. La primera naturaleza hace referencia a lo que no podemos cambiar. Hay personas que tienen una inclinación natural hacia el liderazgo y eso ayuda mucho. La segunda naturaleza hace referencia al conjunto de hábitos adquiridos que pueden favorecer o entorpecer el desarrollo del liderazgo. Según esto podemos distinguir cuatro tipos de alternativas: a) personas con una primera natu-

raleza orientada al liderazgo y que además la desarrolla; b) personas con una primera naturaleza orientada al liderazgo pero que no la desarrolla; c) personas con una primera naturaleza no orientada al liderazgo pero que la desarrolla; y d) personas con una primera naturaleza no orientada al liderazgo y que no la desarrolla.

Generalmente, las personas que llegan a puestos de gobierno no tienen por qué tener dotes de liderazgo, sino de gestión. Por ello, hay que descubrir qué capacidades de primera naturaleza tiene cada uno, y a partir de ahí, mediante el coaching y la formación, trabajar las capacidades de segunda naturaleza.

F. A.: ¿Cuáles son los factores que explican esa complejidad del ser humano?

J. F. A.: El ser humano es complejo por muchos motivos. Uno de ellos es porque estamos compuestos por tres facultades: razón, voluntad y sentimientos. Pero también porque somos tres existencias en una: nuestra vida profesional, física y afectiva. Por otro lado, somos una combinación de nuestras actitudes y nuestras aptitudes. Todo esto hace que el ser humano sea una criatura en permanente ebullición. Nos sorprendemos de las contradicciones internas del ser humano y no debería ser así, porque si bien es verdad que el hombre tiene una capacidad de crecimiento irrestricto que le permite tener un desarrollo indefinido de sus capacidades, también tiene limitaciones. Somos capaces de lo mejor y de lo peor. Se ha dicho en alguna ocasión que el ser humano ha sido el único capaz de crear la "música de cámara" y también el único en crear la "cámara de gas".

F. A.: Como profundo conocedor de la condición humana. ¿Qué es lo mejor y lo peor que ha aprendido del ser humano?

J. F. A.: He aprendido que hay personas con una comprensión grande, con gran capacidad para escuchar, con mucha generosidad e implicación. Un ejemplo muy cercano que me gusta citar es el de mi padre; era una persona de una generosidad extraordinaria. Cuando falleció sus alumnos de la universidad dejaron una rosa en su casillero, y en un artículo le denominaron un "caballero de la amistad".

También es verdad que uno ve compor-



"Hay directivos obsesionados con ser los más ricos del cementerio"

tamientos despiadados y lamentables. Recientemente he publicado un artículo titulado "La conjura de los necios" describiendo el funcionamiento de dos organizaciones en las que por la estructura y, sobre todo, por las personas que han sido situadas en puestos directivos, la realización de sacrificios humanos es continua. Gente que incluso podía ser individualmente buena al integrarse en estas compañías se convierten en personas despiadadas.

Conviene destacar que las organizaciones no nos hacen pero sí que contribuyen a que seamos capaces de dar lo mejor o lo peor de nosotros mismos. Uno de los grandes pensadores del siglo IV, San Juan Crisóstomo, decía:

"el mundo en que vivís no es el que os salva u os condena, sino el modo de vivir". Esto es cierto, aunque también hay que puntualizar que si tienes una estructura dañina, a lo mejor hay gente que hace cosas buenas, pero probablemente haya muchas más personas que tendrán comportamientos deficientes porque la organización les empuja a ello.

F. A.: Ha asesorado a cerca de 300 organizaciones de 30 países. ¿Cuáles son los factores diferenciales que ha encontrado en aquellas que considera mejores?

J. F. A.: Destacaría la formación continua de la alta dirección y su preocupación por las personas. Son organizaciones que tienen una perspectiva más amplia de la realidad: junto al factor rentabilidad se tiene presente al factor humano. Hay directivos obsesionados con ser los más ricos del cementerio que consideran a las personas simples peldaños para seguir ascendiendo. Esas organizaciones son dañinas. En otras, en cambio, los directivos tienen un contacto más cercano con las personas en las que se busca que la gente sea más feliz y la organización mejore.

En las mejores, los directivos son valiosos, audaces y sembradores de ilusiones; en las peores, mediocres que prefieren hacer languidecer a quienes de ellos dependen, antes que retirarse, que es lo que deberían hacer.

F. A.: En el prólogo del libro Jack Welch, de Janet Lowe, se dice: "Éste es un libro que trata del liderazgo y de uno de los jefes más alabados, puede que el más temido, y con toda seguridad uno de los más controvertidos y detestados de los Estados Unidos". ¿Es compatible ser un gran líder y a la vez ser odiado y temido?

J. F. A.: Tal vez eso sea un reclamo publicitario para que la gente compre el libro. Generalmente donde hay temor es difícil que haya un liderazgo verdadero. El líder debe ser exigente, consigo mismo y con los demás, pero una cosa es ser exigente y otra ser temido. En mi opinión hay que distinguir entre dos tipos de personajes: líderes y gestores de grandes masas (o alborotadores). A mí me cuesta mucho aceptar que se compare a Ghandi con Hitler. Los dos arrastraron masas pero para mí Ghandi fue un líder y Hitler un alborotador. Este tema entra dentro de la discusión de si la ética entra dentro del concepto de liderazgo. De tal manera

que se plantearían cuatro tipos de alternativas: a) quien hace bien el bien; b) quien hace bien el mal; c) quien hace mal el bien; y d) quien hace mal el mal. Hitler hizo "muy bien el mal", fue un gran profesional de hacer el mal.

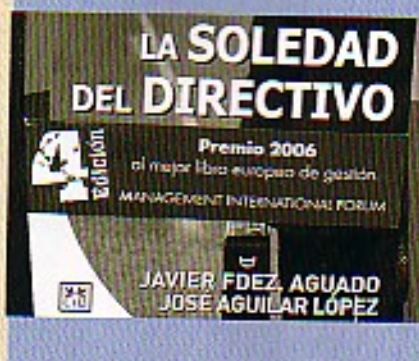
Bajo mi punto de vista el liderazgo es la suma del liderazgo "técnico" (arrastrar a la gente) y el liderazgo "ético" (hacerlo hacia objetivos valiosos). ¡El auténtico liderazgo consiste en "hacer bien el bien"!

F. A.: Lleva mucho tiempo realizando coaching incluso antes de que este término estuviese imbricado en nuestra cultura. ¿Cuáles son las confesiones más habituales que revelan los directivos?

J. F. A.: Hay un tema recurrente que me llevó, junto a mi más estrecho colaborador, José Aguilar, a escribir el libro "La soledad del directivo". En la medida en que una persona va teniendo más poder es frecuente que vaya encontrándose más sola. Este libro ayuda a reflexionar sobre cómo el directivo debe gestionar esa soledad buena que toda persona necesita y ser capaz de salir de esa soledad negativa que nos perjudica. El coach debe respetar la soledad buena del directivo pero al mismo tiempo debe ser capaz de ofrecer compañía y dar líneas de trabajo y reflexión, no al contrario. No olvidemos que hay gente que te quita la soledad pero no te proporciona compañía.

F. A.: La Gestión del Compromiso es una de las áreas de mayor interés actual en las organizaciones. En la obra Will Management (GEC, 2004) escribe: "Es imposible sustituir la voluntad de los diversos miembros de la organización. Y forzarla mediante controles exhaustivos es algo costoso, porque el exceso de vigilancia define un juego de incumplimientos sucesivos: la gente acaba encontrando resquicios para burlar los corsés que no acepta". ¿Cuáles son las claves para conseguir el máximo compromiso de los empleados?

J. F. A.: Son múltiples las palancas que hay que tocar para transformar una organización. Algunas son externas como las políticas de retribución y compensación. Nadie va a comprometerse en una organización en la que no exista equidad interna y justicia externa. El tema económico es lo primero que hay que tener resuelto y no se puede descuidar, aunque no sea el único al que hay que atender.



En segundo lugar, hay un tema de proyecto. Si la organización de lo único que se preocupa es de la rentabilidad, el empleado no se comprometerá más allá de su interés particular por ganar dinero. Por eso resultan interesantes, por ejemplo, iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa tendientes a sacar adelante proyectos solidarios.

Y en tercer lugar, hay un aspecto importante que es el del comportamiento de los directivos. Yo me puedo comprometer con alguien que me genera confianza, pero no con alguien que trata a la gente sistemáticamente como si fuese un klínox, que en cuanto no le sirve lo tira a la papelera. Si así sucede, es razonable pensar que el siguiente puede ser uno mismo. El compromiso exige un respeto insoslayable a la dignidad de la persona.

F. A.: En breve publicará un libro sobre Patologías Organizativas. Anticípenos algo.

J. F. A.: El libro tiene como punto de partida el paradigma antropomórfico consistente en entender a las organizaciones según el modelo de persona. Las empresas, al igual que las personas, se ponen enfermas. Las dolencias pueden ser, fundamentalmente, de tres tipos: físicas, psicológicas y psiquiátricas. Por poner algunos ejemplos, hay

"En la medida que una persona va teniendo más grado de poder es frecuente que tropiece con la soledad"

organizaciones esquizofrénicas, que tratan muy bien al cliente externo pero maltratan al cliente interno; otras tienen miopía, son incapaces de reconocer los cambios del mercado; a algunas les falta calcio, necesitan financiación para seguir sobreviviendo; hay compañías que tienen artrosis, se han hecho viejas, no tanto por el paso del tiempo sino porque no han sabido renovar ideas, a sus mandos, etc.

F. A.: La conciliación es un tema cada vez más tenido en cuenta por las organizaciones dado el creciente "poder del empleado" en una economía del conocimiento y los servicios y debido a la escasez de talento como consecuencia de la evolución demográfica. No obstante, también vivimos en un contexto mercantil más exigente. ¿Cómo conseguimos compatibilizar un entorno competitivo más exigente con unas demandas de los empleados también más exigentes?

J. F. A.: El tema es complejo y apasionante. Opciones que hasta el momento eran opcionales, como la motivación de los empleados, se vuelven imprescindibles en el contexto actual. Esto obliga a los directivos a tener que desarrollar nuevas técnicas directivas, no sólo en la línea de la retribución, sino también en la antropológica de cómo lograr comprometer y entusiasmar. Yo no lo veo como un obstáculo sino como una oportunidad de mejora. Sucederá lo de siempre: los que sean capaces de hacerlo bien sobrevivirán y el resto serán expulsados del mercado.

F. A.: En los últimos años ha desarrollado cuatro Modelos Organizativos de Gestión (Gestión de lo Imperfecto, Feelings Management, Dirección por Hábitos y Will Management) que tienen como base el paradigma antropomórfico. ¿Existe un orden metodológico en la implantación de estos modelos? ¿Cuál es el modelo más solicitado? ¿Prepara nuevos modelos basados en este paradigma?

J. F. A.: Los cuatro modelos están interrelacionados pero pueden ser trabajados de manera independiente; de hecho, hay organizaciones que precisan de uno y no de otro. Es diferente que una organización esté deprimida a que tenga un personal no comprometido.

La estructura de los modelos comienza con el diagnóstico organizativo del que se ocupa el modelo de Gestión de lo Imperfecto. Por la multiplicidad de solicitudes que recibimos, hemos licencia-



do su implantación –salvo en algunos casos– a la empresa Pharos. Ese modelo permite realizar un escáner de la organización y saber qué aspectos deberían mejorar. Es el modelo más solicitado por el momento, porque si uno no sabe lo que le pasa no podrá adoptar soluciones.

En función de las patologías que se diagnostiquen pueden aplicarse diferentes remedios. En eso trabajan los tres modelos siguientes. Si la organización tiene un problema de compromiso, el modelo a aplicar sería Will Management, diseñado junto a José Aguilar y cuya implantación hemos licenciado a Peoplematters; si la organización se encuentra en un estado anímico depresivo, entonces el modelo requerido es el Feelings Management, licenciado a ISAVIA; si la organización lo que necesita es un modelo de desarrollo con el objetivo de aunar esfuerzos en una misma dirección, el modelo es la Dirección por Hábitos, en este caso implantado también mediante licencia por Élogos.

Actualmente estamos trabajando en dos modelos. El primero es el

Diagnóstico de Patologías Organizativas; y el segundo es Liderar en Tiempos de Incertidumbre surgido a raíz de la publicación del libro que apareció en 2005 con el mismo nombre.

F. A.: Es profesor de numerosos centros de formación tanto en España como en el extranjero. ¿Cuáles son los próximos retos a los que se enfrentan las Business Schools?

J. F. A.: Las escuelas de negocio deberían seguir preocupándose por la formación técnica de los directivos, pero en bastantes de ellas se echa en falta un modelo antropológico, es decir, una consideración de lo que es la persona. Las empresas deben ganar dinero pero no a costa de dañar a las personas. No se trata de añadir unas sesiones de ética, sino impregnar a todos los profesores de una visión más positiva y creativa tanto de las personas como de las organizaciones. El desafío es tan arduo como apasionante.

F. A.: En más de una ocasión ha afirmado que “una persona es los amigos

que tiene y los libros que lee”. Y también: “Es fundamental leer y estudiar. La apertura a nuevos modos de contemplar la realidad ayuda a observar la propia organización y a las personas que en ella se desenvuelven de manera más creativa. No se trata sólo de ensayos, o de libros científicos o técnicos. Las obras de management pueden ser interesantes, pero en ocasiones, es preciso dejarse envolver por la literatura o por ensayos de un cierto nivel, que coadyuden a abrirse al mundo. Probablemente no serán exactamente las mismas soluciones que estos autores proponen las que deban aplicarse a la organización, pero compartir las reflexiones de algunos de esos miles de pensadores que han incrementado el nivel de interpretación del planeta, merece siempre la pena”. ¿Qué libros de diferentes disciplinas recomendaría a los directivos?

J. F. A.: “La fortuna en la base de la pirámide”, de C. K. Prahalad. Frente a los que piensan que no hay nada nuevo que hacer, Prahalad pone de manifiesto cómo una serie de empresas han sido capaces de ofrecer soluciones novedosas en mercados complejos en vías de desarrollo.

“La mujer justa”, de Sandor Marai, nos muestra a través de cómo tres personas contemplan unos mismos hechos, la necesidad de observar la realidad desde perspectivas diferentes y no cerrarnos en nuestro punto de vista.

“Ética a Nicómaco”, de Aristóteles, reflexiona sobre los cimientos antropológicos del ser humano y sus aplicaciones prácticas en el camino de la búsqueda de la felicidad.

“La voz a ti debida”, de Pedro Salinas, es un libro de poesía sobre el amor y el respeto humano.

“Francis Drake: el pirata de la reina”, de Harry Kelsey, deja a la luz cómo hay directivos que tienen una agenda oculta, como la reina Isabel de Inglaterra que por un lado mostraba su mejor cara ante Felipe II y por otro lado estaba subvencionando a los piratas para que atacaran. ■

MIND VALUE

Diego de León 16, 5º - 14

28006 Madrid

Teléfono: 91 564 44 56

Web: www.mindvalue.com

E-mail: info@mindvalue.com