

Fernández-Aguado ha trabajado para más de 300 organizaciones, como el Gobierno de México, Coca Cola o BBVA

“Dirigir mediocres es sencillo, liderar talentos es mucho más complicado”

Javier Fernández Aguado es uno de los pensadores y oradores españoles más valorados mundialmente. Ha recibido el premio de Orador Más Valorado, galardón concedido por Interban Network. También ha recibido el premio al Mejor Libro Europeo de Gestión 2006, concedido por Management International Forum (Gran Bretaña) por *La soledad del directivo*.

□ MIGUEL JAQUE

Es miembro de *www.top-tenms.com*, un exclusivo club que acoge a los diez principales autores del *management* en España, y conferenciante de la principal plataforma de conferenciantes de España: Thinking Heads.

-Uno de los problemas de que usted habla en el mundo profesional es la falta de motivación. Usted describe las soluciones que pueden buscar los directivos. Pero ¿qué puede hacer un empleado? ¿Cuál puede ser su reacción cuando una empresa no fomenta la iniciativa o el desarrollo?

-La pregunta es relevante. Muchas organizaciones, por falta de preparación de sus directivos, o por la presión de los resultados, no dedican atención a obtener lo mejor de sus empleados. En los próximos años la tendencia va a cambiar. Si no lo hace por decisión de los directivos, lo hará porque cada vez habrá menos gente formada para los puestos ofertados. El talento de los empleados es un factor imprescindible para el éxito. Algunos lo maltratan, ¡y se sorprenden de que se vayan los mejores! Lo peor no son los buenos que se van, sino ¡los que se quedan! Orga-



nizaciones que podrían ser líderes se quedan en residuales, tras dañar a muchas personas. Dirigir mediocres es bastante sencillo, liderar talentos es mucho más complicado. Por parte del empleado, es fundamental distinguir entre el trabajo objetivo (lo que hago) y el subjetivo (lo que me sucede cuando trabajo). En el primero, los directivos pueden influir mucho. El segundo se encuentra en manos de cada uno. Los empleados pueden afirmar en muchas ocasiones: “Podéis quitarme muchas cosas, pero no mi dignidad como trabajador”.

-¿Qué forma tienen los em-

pleados de prosperar en una empresa que no se preocupa por ellos? ¿No pueden caer en la desilusión?

-Dentro de los estudios que vengo realizando sobre patologías organizativas, se encuentra la de las empresas con depresión. Hay instituciones que desaniman a su gente. La automotivación es un instrumento fundamental. La recuperación de la ilusión en el trabajo puede seguir diversas vías. Algunas son externas: por ejemplo, cuando quienes dirigen tienen suficiente preparación. En cualquier caso, hay que procurar multiplicar fuentes para el personal entu-

“Algunos maltratan a los empleados ¡y se sorprenden de que se vayan los mejores!”

“Hay instituciones que desaniman a su gente; la automotivación es fundamental”

-Mucha gente opina que la única opción es elegir entre vida laboral o vida familiar, pero que la conciliación en realidad no existe. ¿Qué opciones existen?

-Es una cuestión muy compleja. A veces, se simplifica demasiado. La búsqueda del equilibrio en la vida era una aspiración ya señalada por Aristóteles. Cada época, cada profesión, cada país, cada etapa personal permitirá una conciliación diferente. En este tema, simplificar es matar la solución adecuada. En cualquier caso, sólo que el debate esté en la calle me parece de grandísimo interés.

-En el mundo profesional actual, ¿es posible una formación constante, como usted aconseja? ¿Cómo debe ser?

-Cada profesión y circunstancia tiene exigencias diversas. En mi caso, si estudio menos de dos horas diarias, me encuentro a disgusto. En cualquier caso, reservarse semanalmente al menos dos o tres horas es muy aconsejable. Considero que es más importante incidir en calidad que en cantidad. Hay que seleccionar bien lo que se lee, los cursos a los que se acude... Para encontrar tiempo, un medio es disminuir el tiempo de TV, y seleccionar bien las películas.

siasmo: familia, amigos, colaboración en las ONG, etc. Como señalaba una poetisa rusa, lo peor no es no cumplir todos los sueños, sino no tener sueños que cumplir. Algunas personas facilitan la vida y otras la complican. Ojalá seamos de las primeras.

-¿Qué considera usted que es triunfar en el trabajo?

-Depende de lo que se entienda por triunfar. Como se enseña en la película *El rey León*, lo más importante en la vida es que cada uno logre encontrar su lugar en el ciclo de la vida. Se puede triunfar como conserje y fracasar como docente...