



# CEU

## Escuela de Negocios

Barcelona - Madrid - Valencia

# LA FRANQUICIA LLEGA AL CONOCIMIENTO

Las franquicias han tenido gran expansión en España en los últimos años. Aunque lejos de casos como el de EE.UU., Gran Bretaña o Francia, los incrementos anuales de este tipo de negocios son notables. El libro *Crear empresa*. Mil consejos para un emprendedor califica a los franquiciados como 'empresarios con muletas'. Un modo gráfico de decir que para ser franquiciado hace falta una buena dosis de alma empresarial —el éxito depende de su empuje emprendedor, iniciativa y capacidad de adoptar riesgos—. Pero mientras un empresario en sentido convencional sólo responde ante sí mismo (y ante sus clientes y proveedores), un franquiciado ha de hacerlo también ante el franquiciador.

Ese apasionante equilibrio quedó muy bien reflejado en el libro citado y en *Cómo elaborar un manual de franquicia*. Un ejemplo práctico, publicado también por la editorial CIE Dossat 2000. Los productos susceptibles de franquicia son múltiples, lo importante es que haya uno diferencial y/o un modo diverso de plantear el negocio, siempre sobre la base de una experiencia de éxito: ¡no se franquician meros proyectos de futuro! Podemos decir que el Conocimiento ha llegado a la franquicia. O que la franquicia ha llegado al Conocimiento. Estamos en condiciones de hablar de modelos de gestión creados aquí, que han comenzado a ser franquiciados por primera vez en España.

## Buenas Prácticas

# Cuatro modelos de gestión

En el año 1999, fue publicada la obra *Dirigir personas en las empresas*. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. En ese libro, el profesor Javier Fernández Aguado, de la Escuela de Negocios San Pablo-CEU, presentaba el embrión de un pensamiento sobre la empresa que en pocos años ha alcanzado un amplísimo eco.

Tanto en ese volumen, como en otros sucesivos —*Dirigir y motivar equipos*; *Management: la enseñanza de los clásicos* o *Liderar: mil consejos para un directivo*— fue mostrando la potencialidad de unas coordenadas intelectuales novedosas, fundamentadas en una propuesta original.

En concreto, este pensador español proponía emplear el paradigma antropomórfico, es decir, utilizar el modelo de la persona humana para 'trabajar' sobre las organizaciones.

El origen de su propuesta radica en una paradoja: muchas empresas adoptaban el concepto e incluso las aplicaciones de la Gestión del Conocimiento, al tiempo que mantenían paradigmas organizativos de corte mecanicista (el modelo de la empresa como máquina) o basados en sistemas de transformación.

Conocer es una capacidad propia de las personas. Por eso, si aspiramos a Gestionar y/o Dirigir Conocimiento, será preciso comprender la empresa precisamente como si sus rasgos básicos fueran asimilables a los que definen a las personas, de acuerdo con el paradigma propuesto precisamente por Fernández Aguado.

A partir de ahí, basta simplemente con tener la coherencia (y la audacia) de seguir sacando consecuencias. Las personas piensan, pero también tienen otras dos facultades: la del querer y la del sentir. Pensar, querer y sentir son tres

realidades que todo hombre experimenta. Dirigidas adecuadamente, tendremos organizaciones que piensan —y por tanto aprenden y desprenden—, que quieren —y por consiguiente deben desarrollar su voluntad—, y que sienten: en consecuencia toman en consideración sus propias pasiones.

De ahí surgen dos de los modelos de Gestión creados por Fernández Aguado: *Feelings Management*; la Gestión de los sentimientos organizativos; y *Will Management*, la Gestión de la Voluntad Organizativa, en cuyo desarrollo tuvo el honor

doce artículos en una de las principales revistas económicas españolas.

Desplegar estos modelos y aplicarlos a las organizaciones llevaría varias vidas. Precisamente por eso, su creador decidió expandirlos a través de un método tan bien conocido por él como es la franquicia.

Así, en la actualidad, los cuatro modelos de gestión han sido franquiciados a cuatro grandes consultoras: *Feelings Management*, a *Isavia*; *Will Management*, a *People-matters*; *Dirección por Hábitos*, a *Élogos*; y *Gestión de lo Imperfecto*, a *Pharos*.

Además, y en régimen también muy parecido, *MindValue* (marca bajo la que opera actualmente el profesor Fernández Aguado) ha concedido licencias de explotación

sobre otras de sus aportaciones, como por ejemplo un curso de liderazgo desarrollado por él y por quien firma estas líneas, a *CADE*, empresa experta en impartir cursos de formación para directivos.

Con su trabajo, Fernández Aguado ha demostrado que las buenas ideas pueden ponerse por obra, y que de ese modo se logra mejorar el rendimiento de las organizaciones, a la vez que también se obtienen personas más motivadas, precisamente porque los modelos de dirección son más respetuosos con la dignidad individual.

Algunos foros han mostrado gran interés por estas innovaciones, y dedican amplios espacios a su análisis. Entre otros, recomiendo la página web: [www.toptenms.com](http://www.toptenms.com), que ofrece una amplia información y facilita referencias sobre los libros en los que se han publicado los núcleos conceptuales de los modelos ahora franquiciados.

José Aguilar

Profesor Escuela de Negocios San Pablo-CEU

**“LAS PERSONAS PIENSAN, PERO TIENEN OTRAS DOS FACULTADES: QUERER Y SENTIR. PENSAR, QUERER Y SENTIR SON TRES REALIDADES QUE TODO HOMBRE EXPERIMENTA”**

de participar. Nuestro pensador da un paso más y explica, con terminología Aristotélica, que las personas se componen de una primera naturaleza (sus rasgos básicos y constitutivos) y de una segunda naturaleza (los rasgos adquiridos de una manera deliberada: los hábitos).

De aquí surge la Dirección por Hábitos, que supera tanto desde el punto de vista intelectual como meramente práctico las propuestas de la denominada Dirección por Valores.

Sin embargo, no todo es sencillo. En realidad, las organizaciones se enfrentan constantemente a la realidad. Para afrontar de manera satisfactoria este contraste entre teoría y hechos es primordial que se elabore un buen diagnóstico. Eso es lo que pretende, precisamente, el cuarto de los modelos de Gestión creados hasta el momento por el profesor Fernández Aguado.

Se trata de lo que denomina 'Gestión de lo Imperfecto'. Ese modelo ha merecido muy recientemente un monográfico con más de