

ENTREVISTA A
DON JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO
SOCIO DIRECTOR DE MINDVALUE
MIEMBRO DE TOP TEN MANAGEMENT SPAIN
CATEDRÁTICO DE FORO EUROPEO (ESCUELA DE NEGOCIOS DE NAVARRA)

REALIZADA POR
Francisco Antonio Alvarez Cano
REDACTOR JEFE DE MELANIA
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (CECA)



Encontramos al profesor Javier Fernández Aguado recién llegado de Estados Unidos, donde ha impartido conferencias en las últimas semanas de agosto para Escuelas de Negocios y Entidades financieras de aquel país. A lo largo de 2008 ha viajado a más de una docena de países respondiendo a invitaciones para impartir conferencias sobre sus investigaciones.

Ahora, se prepara para nuevos viajes continentales o intercontinentales en fechas próximas: Venezuela, México, Bolivia,

Perú, Gran Bretaña, Jordania, Suecia... Son muchas las instituciones –mercantiles o públicas, incluidos gobiernos de algunos países y de Comunidades Autónomas en España- interesadas por el trabajo de este pensador español, que ha vivido más de nueve años fuera de nuestras fronteras y que en la actualidad reside con su familia en Madrid siempre que sus compromisos se lo permiten.

Sobre el pensamiento y propuestas del profesor Fernández Aguado se han escrito hasta el momento más de cien libros y ensayos a los dos lados del Atlántico. Es el único pensador español contemporáneo sobre el que ha sucedido. La revista norteamericana –y es de nuevo algo excepcional- ha dedicado sucesivos números monográficos a analizar dos modelos de gestión de este profesional.

Fernández Aguado primero fue Alto Directivo en una transnacional, con responsabilidades en toda Europa y América; luego empresario de éxito, pionero en el mundo de la franquicia; y desde hace diez años Asesor de múltiples organizaciones –mas de cuatrocientas en treinta países de cuatro Continentes-, y Catedrático en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra).

Autor de sesenta libros (la mitad de ellos en solitario) y galardonado con premios como el *BEST COMPETITIVENESS SPEAKER 2007*, en Estados Unidos; en 2006 recibió también, entre otros, el premio del Management International Forum (Gran Bretaña) al *mejor libro Europeo de Gestión* por su obra La soledad del directivo (editorial LID), escrita junto a José Aguilar.

Es el conferenciante español del área de economía y empresa más solicitado a nivel internacional.

Fernández Aguado ha creado seis modelos de Gestión Empresarial muy difundidos y aplicados en organizaciones de varios Continentes: Gestión de lo Imperfecto, Feelings Management, Will Management, Liderar en Incertidumbre, Patologías Organizaciones y Dirección por Hábitos. Son implantados por algunas de las mayores Consultoras bajo un sistema de licencia.

Realiza su labor investigadora desde la empresa MindValue, de la que es Socio Fundador, y que cuenta con representación en USA, México, Argentina, etc.

Acaba de publicar, junto a Francisco Alcaide y Marcos Urarte un interesante diccionario de enfermedades organizativas titulado Patologías en las organizaciones (editorial LID, en una biblioteca que lleva su nombre).

En el mes de octubre pronunciará una conferencia en la reunión que la Confederación Española de Cajas de Ahorro-CECA celebrará en las Islas Baleares.



Su teoría sobre el paradigma antropomórfico propone que las organizaciones son como las personas. ¿Podría profundizar en ello y en sus derivadas de Feelings Management, Will Management, Gestión de lo imperfecto y Dirección por hábitos?

Todas las decisiones las tomamos –en lo personal o en lo organizativo- siguiendo un esquema predeterminado. La causa formal –con expresión de Aristóteles- está siempre presente, de manera implícita o explícita. Si el paradigma que asumimos es incorrecto, todas las conclusiones lo serán, salvo que por casualidad acertemos en alguna.

Así, por ejemplo, si una organización se define no por una cultura creativa, sino por un sistema de exclusión y desprecio de los demás, el daño que realizará a sus *stakeholders* será inevitable. Lo quiera o no, esa organización actuará con una metodología propia de la filosofía nazi.

Si, por el contrario, una organización –al igual que cualquier persona- adopta un paradigma adecuado, quizá cometa algún error, pero será casi siempre subsanable, porque los fundamentos son los correctos.

Cuando una organización considera que el modelo correcto es el de máquina; es decir, si lo único relevante son los resultados, las personas serán instrumentos prescindibles y enfocados siempre hacia un bien superior.

Por el contrario, si el paradigma es el antropomórfico, como propuse hace una década, mi atención a cada uno de los

elementos de la organización, sobre todo a las personas, será diferente. Un ejemplo: si me duele la pierna, mi primera opción no es cortarla... cosa que probablemente sí haría si fuese un robot. Puede resultar más cómodo sustituir un trozo de hierro por otro que sanar al primero. Si considero que una persona es un elemento anónimo de un sistema productivo (expresión propia tanto del liberalismo de Hayek como del comunismo de Engels) los daños serán continuados.

De ese modo original de contemplar las organizaciones se deducen múltiples consecuencias. Entre otras, las que usted ha señalado con los nombres de algunos de los modelos organizativos que he creado y desarrollado.

Sin ir más lejos, si mi paradigma es el de la persona humana, consideraré que las organizaciones, al igual que las personas, sienten. Una organización se entusiasma, pero también puede deprimirse. Tendré, pues, que atender al estado anímico de las organizaciones. Entre otros motivos, porque –al igual que sucede con cada uno de nosotros- cuando estamos hundidos nuestra capacidad de respuesta no es la misma que cuando sentimos entusiasmo por un proyecto.



Si las organizaciones son como las personas, ¿qué genética cree que nos diferencia a las Cajas del resto? ¿El éxito lo explican factores genéticos o de entorno?

Las Cajas tienen peculiaridades específicas, al igual que cualquier sector o subsector. La propia historia de su nacimiento explica muchas de sus características. Siempre es buena la adaptación a las nuevas circunstancias, pero en ningún caso –y menos en el de las Cajas- sería oportuno renunciar a sus orígenes. Como bien se explica en la película “El violinista en el tejado”, las transformaciones son necesarias en la vida tanto de las personas como de las organizaciones, pero no han de aceptarse aquellas que supondrían una traición a los propios cimientos.

El alma de las Cajas, su trasfondo social no debería perderse en ninguna circunstancia. Han cumplido y siguen cumpliendo una función específica y relevante dentro del panorama económico y financiero español contemporáneo.

¿Qué papel tiene la ética o buen gobierno en la rentabilidad? ¿Y la formación?

¡Muy profundo! El objetivo de una entidad financiera, y de cualquier entidad mercantil, es lograr un equilibrio entre la eficiencia económica –los resultados económicos- y la eficiencia social: la creación de las condiciones de posibilidad de una vida honorable para todos los *stakeholders*. La Responsabilidad social corporativa, que antes se llamó ética y en el futuro recibirá otras denominaciones apunta siempre a lo mismo: a la búsqueda de ese equilibrio tan esencial como retador. Sólo quienes tengan buena formación estarán en condiciones de entender esto, y de no centrarse únicamente en los resultados de las cuentas de resultados. ¡Son esenciales, pero no son lo único a lo que hay que prestar atención!

¿Qué aconsejaría hacer esas personas-organizaciones ante las amenazas de un virus como la crisis (o, cuando menos, de tiempos de la incertidumbre)? ¿Podemos librarnos de esa "enfermedad organizativa" típicamente exógena?

El primer consejo es siempre el de que es preciso mantener –o en algún caso recuperar- el sentido común. En ocasiones, es la pérdida de esa facultad lo que contribuye a que los problemas aparezcan o se incrementen. Por ejemplo, cuando las organizaciones ‘engordan’ sin medida. Conozco demasiadas organizaciones que podrían haber sido viables si no hubiese faltado un control sensato por lo que a los costes de explotación se refiere. En los momentos de vacas gordas resulta fácil incorporar personal. Sin embargo, a veces no se estudia si esa carga podrá asumirse en momentos de tensión. Y no se trata sólo del coste del personal, sino también de, entre otras muchas cosas, el excesivo espacio, cargas financieras desproporcionadas...

No es fácil librarse de las crisis, pero se enfrentan siempre con más facilidad cuando en los momentos de gloria se ha sabido ser más hormiga que cigarra. ¡Cuántos ejemplos al respecto podrían ponerse en el sector de la construcción hoy en día en el caso de España, y también en el de Estados Unidos!

¿Cree que las crisis exógenas son más o menos complicadas que las "patologías organizativas" que describe en sus libros homónimos? ¿Qué recetas tiene pensado aportar a los jefes de formación de las Cajas en su próxima convención de Menorca en octubre?

Resulta en la práctica imposible proporcionar un diagnóstico ante síntomas tan generales. Sé que en su pregunta se refiere al diccionario de Patologías que con el título de Patologías en las organizaciones acabo de escribir junto con Francisco Alcaide y Marcos Urarte. En esa obra, que ha publicado la editorial LID, dentro de la colección que lleva mi nombre, se analizan hasta 41 enfermedades que pueden sufrir las organizaciones, con datos precisos sobre su diagnóstico y tratamiento.

Una organización puede pasar por una gripe, sin mayores consecuencias, pero también puede padecer un cáncer. Además, puede ser que soporte esa gravísima enfermedad y ni siquiera darse cuenta durante su incubación. Conozco determinada organización de origen español que tiene una capacidad de ahuyentar talento desmesurada, con rotaciones que superan el 95% de las personas –generalmente valiosas- que atrajeron. En vez de analizar ese problema, en una reunión reciente, sus directivos se preocupaban por las políticas de comercialización. Organizaciones así no necesitan crisis exógenas, les basta con la propia ceguera colectiva. He descrito este curioso fenómeno – gracias a Dios no frecuente- en un ensayo titulado “La conjura de los necios”. Cuando ese tipo de confabulaciones aparentemente involuntarias se producen en una institución no es precisa ninguna crisis externa para hundirlas.

En la convención a la que hace referencia procuraré aportar ejemplos tanto del presente como del pasado, para contribuir a que quienes deben decidir cuenten con el mayor número de datos posibles para acertar en sus decisiones.

¿Aboga por innovar hasta en el modelo o por ganar cuota de mercado siguiendo métodos tradicionales y, como suele usted decir “de rutina”? ¿Aprecia valentía frente al riesgo en las organizaciones hoy en día?

Hace pocas fechas, charlando con el máximo directivo de una gran entidad financiera norteamericana, le comentaba, respondiendo a una pregunta suya, que gestionar hoy en día es sinónimo de gestionar cambio. Quien siempre vende lo mismo y del mismo modo, pronto dejará de venderlo. O, cuando menos, pasará a la marginalidad en el sector en el que trabaje.

El riesgo no es un opcional, es una necesidad. Pero ha de ser un riesgo sensatamente controlado.

La valentía, que tan bien descrita fue por Aristóteles, es una de las habilidades directivas esenciales en nuestros días. Quien se encuentra al timón ha de ser audaz, que no significa temerario. Quien es demasiado temeroso para tomar decisiones acaba encogido en un rincón, sin significar ni importar ni aportar nada en su sector.

Audacia es lo contrario de la cobardía, pero también de la necesidad. Resulta contraproducente anunciar crecimientos desmedidos en una organización cuando quienes los proponen carecen de la capacidad para dirigir a la organización hacia esas metas que blanden casi como amenaza.

La preparación de un directivo ha de contar con bastante experiencia y mucha formación conceptual. En este sentido, la Universidad española es enteramente deficiente. De ahí el éxito de las Escuelas de Negocios. Pero algunas son más un negocio para quienes las promovieron que una escuela de directivos... Todo el sector de la formación precisa una redefinición profunda en España.

Alguna vez ha destacado a "la Caixa" o Coca Cola (empresas ambas con las que ha trabajado) por reinventarse a sí mismas ¿en qué sentido? ¿Es, parafraseando también otro texto suyo, "la felicidad posible", o la felicidad en una empresa, al contrario que en una persona, conlleva el riesgo de la autocomplacencia?

Efectivamente, esas dos organizaciones han contado en diversas ocasiones con mi asesoramiento. A las dos las admiro por su capacidad de ser fieles a unas raíces a la vez que proponen modos novedosos de trabajo en servicio de sus *stakeholders*.

La felicidad organizativa no debería conducir a la autocomplacencia. La felicidad incluye en su propia esencia un factor de apuesta, de reto, de desafío. La autocomplacencia, que he denominado en ocasiones narcisismo autorreferencial, es justo lo contrario. Empresas como Hertz o Hyatt, Sun o DaimlerChrysler, por poner algunos ejemplos más de organizaciones con las que también he trabajado, son fieles a sus raíces a la vez que procuran –hasta donde es posible– ser organizaciones felices. Sobre esta apasionante cuestión eh trabajado tanto en mi obra La felicidad posible, como en Feelings Management y en La soledad del directivo.

¿Qué diferencia un jefe de un líder? ¿Dónde cree que deberían radicar las diferencias para constituir una ventaja competitiva robusta por lo que se refiere a las personas?

A la primera de esas preguntas he dedicado un libro, que lleva por título Liderar. Mil Consejos para un directivo, del que acaba de aparecer una sexta edición en la colección Manager Books, de Interban Network. Ahí resumo mi opinión al respecto. Un jefe -un directivo, un administrador, un gerente, un capataz...- es quien logra que los demás hagan lo que tienen que hacer.

Un líder, por el contrario, es quien se marca como meta que sus colaboradores deseen hacer lo que tienen que hacer.

La diferencia es abismal. El primero siempre estará diseñando nuevos métodos de control. El segundo es un inspirador que indica hacia qué punto del horizonte es preciso dirigirse.

Para construir una ventaja competitiva estable es imprescindible un modelo conceptual robusto. Tratar con personas reclama unas habilidades totalmente diversas de las precisas para hacerlo con los demás *elementos* de una organización. Por lo demás, en el sector financiero, además de pequeñas diferencias en producto, las ventajas competitivas van a venir marcadas por la ventaja competitiva lograda y mantenida con los empleados. El esfuerzo por el desarrollo de habilidades comportamentales no es un opcional, es una exigencia ineludible.



¿Aprecia, como médico que se ha convertido de muchas organizaciones públicas y privadas, algún síntoma de enfermedad, artrosis o reuma o al menos de resfriado en el sistema bancario, toda vez que el origen de la crisis deviene en buena medida de una relajación en la concesión de hipotecas y generación de productos derivados por parte de la banca americana?

Como cualquier otro sector, el bancario ha de reinventarse de continuo. El cambio no ha cambiado, pero sí la velocidad a la que éste se produce.

He encontrado modelos de Compañías de transporte de bajo coste, por ejemplo, en el siglo III antes de Cristo. Sin embargo, no surgió entonces una competencia sólida en un plazo breve. Hoy en día, cuando alguien pone en marcha una empresa de transporte de bajo coste, independientemente del sector, sabe que en pocos meses alguien le estará imitando. Esta situación de celeridad reta mucho más a los directivos.

La banca española es líder en muchos aspectos. Así lo reconocen directivos en muchos países del mundo. Precisamente para no caer en la complacencia, es imprescindible no acomodarse.

Haber destacado ayer no asegura que eso siga sucediendo en el futuro.

Esta entrevista aparecerá en la plataforma de gestión del conocimiento "Melania" que es la única iniciativa sectorial en el mundo de compartir conocimiento que aglutina a 45 empresas que compiten en el mercado. Me gustaría saber su opinión sobre los derroteros de la gestión del conocimiento y sus límites y su valoración de un proyecto como el nuestro, que tras 8 años de vida aglutina a 7.500 directivos de las Cajas en 30 familias profesionales y ha generado en torno a medio millón de documentos. ¿Cree que es posible cooperar compitiendo o, como decimos por aquí, "coopetir"? ¿Cuáles son los límites que aprecia en este terreno para no caer en alguna de las patologías que describe?

Estoy convencido de que en muchos sectores –y el suyo es un ejemplo-, resulta mucho más interesante incrementar el pastel, que pelearse por lo que ya había. Obras como La fortuna en la base de la Pirámide, de Prahalad ponen bien de manifiesto que esto es posible en sectores muy diversos.

Entiendo que haya Escuelas de Negocios y expertos en Management que prefieran centrarse en la divulgación; personalmente he optado más por la investigación. Las dos opciones me parecen laudables, siempre que cada uno sepa qué es lo que busca y no equivoque el tiro. El marketing lo aguanta

todo, pero al final acaba descubriéndose que lo que algún consultor español presenta como propio no es sino la traducción literal de un norteamericano al que no se cita. En este sentido me gusta mucho buscar las fuentes para no llevar a engaño a los posibles interesados.

Lo mismo se aplica a los directivos: es conveniente ser sólidos en las propuestas, que hayan sido pensadas y reflexionadas, porque la mera mimetización de sistemas ajenos no suele dar buenos resultados.

Quiero con esto explicitar que 'coopetir' es bueno. Lo que hay que evitar es plagiar...



Me interesó mucho su versión directiva de los Proverbios, que por fortuna cayó en mis manos hace algún tiempo: ¿considera que los textos bíblicos aportan luz a las corporaciones, en la medida de su paradigma antropológico?

El libro al que hace referencia lo escribí casi en paralelo a otro que lleva por título Management: la enseñanza de los clásicos en el que procuro mostrar cómo casi todas las grandes cuestiones de la dirección de personas y organizaciones de las que hoy en día hablamos fueron analizadas y resueltas por la cultura griega. Lo mismo sucede con el libro de los Proverbios, dentro de los denominados de la Sabiduría en la Biblia.

Aseguraba Inmanuel Kant que todas las generaciones vuelven a reflexionar sobre las grandes cuestiones, llegando en casi todos los casos a soluciones muy parecidas. Coincido plenamente con el pensador de Königsberg en que a lo largo de los siglos las preocupaciones son muy semejantes. Afrontarlas con mente abierta a la vez que procuran aplicarse los conocimientos que uno posea puede permitir dar un paso más en la búsqueda de la verdad. Mi más estrecho colaborador, José Aguilar, es un buen ejemplo de ese pensamiento profundo que tanto facilita un enfoque novedoso pero consistente de la realidad.

Lo nuevo no es bueno por ser nuevo, ni lo antiguo bueno por ser pretérito. Hay que ir eligiendo lo aprovechable de cada época histórica. De algún modo, precisamos ser arqueólogos del Management. Y sobre esos descubrimientos procurar aportar si quiera un grano de arena.

Algunos se limitan a divulgar lo que otros pensaron. Me gustaría considerar que con mis investigaciones algo se ha avanzado en el apasionante mundo de la dirección de personas y organizaciones. Basar el futuro en posiciones sólidas del pasado es mi propuesta y mi apuesta.

San Bernardo de Claraval fue en el siglo XII el asesor de referencia a nivel político, económico y social. Le gustaba repetir que somos enanos que podemos ir sobre hombros de gigantes. Esos gigantes son los clásicos. Personalmente me siento uno de esos menudos que hace el esfuerzo diario –¡son horas las que dedico cada jornada al estudio!- por subirse a esas espaldas que permiten columbrar mejor el porvenir.