

**Javier Fernández Aguado** es fundador y socio director de MindValue, firma especializada en servicios profesionales para la alta dirección, pero además cuenta con una larga y acreditada trayectoria como pensador y autor de libros sobre dirección y modelos de gestión en el campo de los equipos y las personas. Distinguido con algunos galardones profesionales, cabe destacar el Premio Peter Drucker a la Innovación en Management, concedido en EE.UU. en 2008.

Especialista en temas como el *coaching*, el liderazgo, la retención del talento y los modelos de gestión y rendimiento en las organizaciones, la entrevista con Javier Fernández Aguado nos presenta una interesante oportunidad para hablar de algunos asuntos de actualidad sobre estas materias, de especial repercusión en el difícil contexto por el que atraviesan las organizaciones y las personas que las componen.

«Hablamos con...» es un espacio realizado por AECA y difundido a través de sus canales de comunicación: AECA YouTube, Revistas, Newsletters y Redes sociales

## «El nivel de liderazgo en la empresa española, en términos generales, es absolutamente competitivo respecto al de cualquier país del mundo»

Entrevista a

### Javier Fernández Aguado

Uno de los problemas de la economía española en la actualidad, con importantes repercusiones sobre la capacidad para salir de la crisis e intentar asegurar un desarrollo suficiente para las próximas décadas, es la fuga del talento a otros países. Esto se está produciendo especialmente entre los jóvenes que no encuentran expectativas de trabajo adecuadas a sus capacidades. ¿Cómo podría solucionarse este problema a corto y medio plazo?

Efectivamente es un problema, pero también es una oportunidad. En diversos momentos de la historia ha sucedido el fenómeno que por no poder encontrar alternativas adecuadas dentro de su propio ámbito geográfico ha habido profesionales de talento, muchas veces jóvenes, que han tenido que buscar más allá de las fronteras.

En mi reciente libro *Egipto, escuela de directivos* ya menciono la preocupación en el Egipto faraónico, hace cuatro mil años, de cómo los mejores artesanos se iban de Egipto porque no encontraban allí posibilidades. Qué decir de la Alemania de la posguerra, donde muchos profesionales emigran a EE.UU., Argentina, etc.

Si se hacen bien las cosas ese talento acaba regresando con algo muy interesante, como es el bagaje de la internacionalización. Hay un riesgo: que el talento sea endogámico. Esto, en la Universidad española se vive y se sigue viviendo. La gente «nace en un pueblo» y pretende ocupar una titularidad, una cátedra, «en su pueblo», y a veces falta ese sano cambio de aires. En EE.UU., por ejemplo, las primeras alternativas profesionales de un profesor universitario tienen que ser en otra ciudad diferente a la que se formó.

Por tanto, lo que efectivamente es un problema –que haya talento que se va– puede volverse oportunidad si la situación económica se revierte, como está empezando a suceder, y ese talento aireado, viajado, vuelve de nuevo al país. Yo conozco diversos casos de amigos míos, gente valiosa que ha tenido que emigrar a países como Emiratos Árabes, Qatar, Colombia, EE.UU. y Gran Bretaña; hombres y mujeres valiosos que en su mayoría están deseando regresar y que van a traer un aporte superior al que hubieran podido generar si hubieran permanecido en España.

Y añado una idea: el talento no se genera en cautividad, necesita libertad. Por tanto, cuando estas personas y su talento vuelvan lo importante es crear organizaciones que permitan esa libertad que, desafortunadamente, en ocasiones las estructuras limitan gravemente.

**Como experto en liderazgo ¿qué cualidades echa en falta en los líderes de las grandes empresas españolas? ¿Y en los dirigentes del sector público?**

Aquí, como en todos los temas, es importante distinguir. A veces se hacen juicios perentorios, escuchamos «es que los jueces son corruptos» y uno dice «bueno yo los que conozco personalmente son muy honrados». A veces se descalifica a directivos, y yo digo siempre que la inmensa mayoría de los que conozco, tanto de empresa privada como pública, son de amplísima valía.

El nivel de liderazgo en la empresa española, en términos generales, es absolutamente competitivo respecto al de cualquier país del mundo. Nosotros tenemos nuestra propia idiosincrasia, como en cualquier país del mundo. Aquí se habla mucho de la envidia y del daño que nos causa, pero en los años que trabajé en Europa del Este, allí tienen otra



«El talento no se genera en cautividad, necesita libertad»

«En el ámbito público, gobernar es más difícil, hay menos herramientas para el gobierno»

idiosincrasia particular, que es el pesimismo. Como anécdota, me contaban en Praga, hace ya veinte años, que se presentó Checoslovaquia a un concurso de países con mala suerte y quedaron segundos. Ni siquiera en eso podían ser buenos. Valga la broma para explicar que contamos con un cuerpo directivo, en términos generales, preparado; que esta crisis está sirviendo para mejorarlo y que como cualquier persona en cualquier lugar del mundo, tenemos que seguir atendiendo nuestras áreas de mejora.

¿En qué son buenos los directivos españoles en términos generales? Sin duda, en la flexibilidad mental, en la capacidad de adaptación. ¿En qué deberían mejorar en términos generales? Muchas veces, en el rigor. A veces se funciona con excesiva intuición, sin los estudios precisos en el ámbito de la comercialización, del *marketing*, etc. que serían convenientes; pero si hubiera que ponerles una nota, al menos a los centenares que conozco, yo me inclinaría por un notable alto. Creo que hay que estar sanamente orgullosos de ellos.

En el ámbito público, gobernar es más difícil, hay menos herramientas para el gobierno. Pero debo reconocer que hay directores generales, como por ejemplo el del Canal de Isabel II, empresa con cientos de empleados y gran carga de trabajo y responsabilidad, que podría competir con cualquier director de cualquier empresa del mundo, y así podría citar a bastantes más.

¿Y en relación a la pyme? ¿Hay alguna diferencia importante entre las cualidades que debe acreditar un director general de una gran empresa y uno de una pequeña?

Creo que cuentan con bastantes características comunes. Hace tiempo planteé la metáfora del idioma para ayudar a directivos a mejorar en su competencia de liderazgo. El diccionario de ese idioma está compuesto por tres grandes secciones. Una, las habilidades técnicas: los conocimientos que ha de tener un directivo para convertirse en líder porque es el que más sabe en su área de competencia. En esta primera área, los directivos españoles son competitivos, porque hay muchas universidades y escuelas de negocio que han formado bien en este apartado.

Luego hay una segunda sección, que es la de las habilidades comportamentales y directivas, que algunos denominan *soft skills* y yo digo que no deben ser tan *soft* cuando tan poca gente es capaz de vivirlas. Empatizar, escuchar, motivar, etc., no debe ser muy sencillo, porque poca gente sabe hacerlo. Por tanto, en ese área yo creo que sí que hay carencias significativas, y las achaco en buena medida a que, salvando honrosísimas excepciones, parte del profesorado que debería preparar en estas áreas en la universidad desconoce el mundo real. Hay una endogamia y una falta de comunicación entre la universidad y la empresa, que en otros países sí está bien resuelta y en el nuestro no, y por tanto se pueden estar enseñando doctrinas totalmente obsoletas. Conozco casos concretos de personas que están utilizando apuntes de hace 30 años para intentar explicar la empresa de hoy. Al ritmo al que va la empresa, esto no sirve absolutamente para nada.

La tercera área, muy importante, es la de la ética, dónde también queda mucho por hacer. Las escuelas de negocio que han hecho bandera de la ética para captar alumnos muchas veces dejan bastante que desear, incluso internamente. Como ejemplo, no hace mucho me contaba un profesional contratado por una de esas Escuelas de referencia, que le pagaban menos del 5% de lo que ellos facturaban a los alumnos que asistían a sus sesiones. ¿Qué responsabilidad social o ética predicas cuando estás mal pagando y maltratando a tus profesionales? Por tanto, creo que tiene que haber más coherencia entre los formadores de directivos y empresarios, para que luego se refleje en la realidad empresarial.

¿Qué sistemas de gestión de personas implantaría en la administración pública para mejorar su rendimiento? ¿Valdrían los modelos de las empresas privadas?

Pienso que tiene que haber un mutuo aprendizaje. A veces hay un «papanatismo» de pensar que lo público es mejor por ser público o lo privado por privado. Yo no estoy de acuerdo. Para transformar una organización contamos con cinco palancas: la política retributiva, la estructura, la cultura, la imagen de marca (*branding*) y las habilidades comportamentales y directivas. En el ámbito privado, esas cinco herramientas pueden ser cambiadas o utilizadas de una manera muy proactiva. En el ámbito público es mucho más difícil gobernar, porque de esas cinco palancas realmente sólo contamos con una: las habilidades comportamentales y directivas. Por tanto, yo siempre muestro mi reconocimiento a quien gobierna en el ámbito público, porque es muchísimo más difícil.



Es preciso un mutuo aprendizaje entre ambos tipos de organizaciones; es más, creo que sería bueno volver a las raíces. A mí me gusta explicar que el origen de esta crisis es el haber olvidado lo que es la administración pública y lo que es la empresa privada. La administración pública es el conjunto de personas que están para servir a los ciudadanos (*ad ministrar*) y a veces los funcionarios no piensan en este sentido, gravísimo error que conduce a una «elefantiasis», a una burocracia, que daña a todo el cuerpo social. En el otro extremo, las empresas privadas, a veces se olvida que una empresa es una compañía (*cum panis*, lugar donde se debe compartir el pan). La crisis se centra en el ámbito privado cuando los accionistas quieren más de lo que les corresponde o los empleados aspiran a más de lo que una sensata política retributiva justificaría. Por tanto, tenemos que volver a las raíces para encontrar una solución eficaz a la crisis de la que ahora estamos saliendo.

En sus más recientes publicaciones busca explicar el *management* a través de la Historia. ¿Qué conclusiones y enseñanzas ha extraído del estudio de estas grandes naciones, civilizaciones o regímenes políticos?

Todos respondemos a paradigmas. La cultura que vivimos tiene su origen en el Egipto faraónico. Fue trasladada a la Grecia clásica y pragmatizada por el Imperio Romano. Por eso he realizado tres investigaciones plasmadas en tres libros: *Management: la enseñanza de los clásicos*, sobre la Grecia clásica; *Egipto, escuela de directivos*, el más reciente; y *Roma, escuela de directivos*, donde trato de mostrar que todo lo que hoy en día vivimos, desde el punto de vista del *management*, pero me atrevo a decir que también desde el punto de vista organizativo, estructural y vital, ya fue diseñado por los egipcios a partir del año tres mil A.C., cuando se inicia su imperio.

Las investigaciones que yo hago no pretenden ser erudición, sino encontrar fundamentos serios para el cambio de las organizaciones actuales. Como indicó Bernardo de Chartres en el S. XII, todos somos «como enanos a los hombros de gigantes». Tenemos que acudir a los clásicos para encontrar soluciones, y si lo hubiéramos hecho habríamos soslayado muchos de los errores que se han cometido en esta crisis. Por eso, las investigaciones históricas que realizo, además de procurar ser entretenidas, tratan de dar ideas para la gestión diaria de las organizaciones.

Ahora, con ocasión del ochenta aniversario de la toma del poder en Alemania por Hitler, he hecho un estudio sobre el gobierno en el Tercer Reich, que llevará por título *El Management en el Tercer Reich*. Resulta curioso que muchas organizaciones que de forma muy sensata condenan las brutalidades ejercidas por aquel régimen criminal, sin embargo actúan en su toma de decisiones en un paralelismo que resulta patético con lo que hizo el partido nazi. Desde la selección de sus colaboradores más directos a la formación de los equipos, por ejemplo, hay muchas políticas organizativas que son iguales hoy en día en empresas nacionales y multinacionales a las que aplicó el partido nazi.

**¿Qué tipo de organización se impondrá en los próximos años?**

Necesitamos organizaciones abiertas. Hay que huir de la endogamia y de esos nacionalismos empequeñecedores donde uno piensa que todo se ha resuelto en su pueblo. Necesitamos estar abiertos al mundo y las organizaciones tienen que hacerlo. Cuando las cosas vuelvan a su cauce tras la crisis, la gestión del talento tendrá que hacerse de manera renovada. Antes decía que el talento no se desarrolla en cautividad. Hay muchas organizaciones que han sido expertas en convocar talento y mucho más en ahuyentarlo. Después de esta crisis habrá un poco más de sentido común para ser capa-

**«Hay una endogamia y una falta de comunicación entre la universidad y la empresa, que en otros países sí está bien resuelta y en el nuestro no»**

**«Las organizaciones de futuro serán aquellas que sean capaces de convertir a las personas en el motor de la organización»**



El entrevistado junto al Director Gerente de AECA

ces, no sólo de atraer talento, sino también de motivarlo, con libertad razonable dentro de la estructura para ello, como ofrecen por ejemplo Google o Microsoft. Las organizaciones de futuro serán aquellas que sean capaces de convertir a las personas en el motor de la organización.

**¿Y no necesariamente tienen que ser organizaciones o empresas de un determinado tamaño, no?**

Este es un tema, también clásico, que abordó la que fuera directora de la Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, en su famoso libro *Cuando los elefantes aprendan a bailar*. Las pequeñas empresas no dejamos de ser ágiles con mucha agilidad; las grandes, elefantes capaces de arrasar la selva, pero que tienen mucha menos capacidad de replantearse. Lo ideal sería contar con organizaciones que tengan músculo financiero, potencialidad para gestionar bien el conocimiento, los sentimientos, la voluntad de su organización, etc., pero también esa sensata flexibilidad para reflexionar cada día en la falsedad de ese principio que tantas veces se repite de «es que eso siempre se ha hecho así». La respuesta debería ser «¿siempre?, quizá haya llegado el momento de hacerlo de otra manera». Es decir, las organizaciones que triunfan son aquellas que son capaces de repensarse periódicamente, y eso reclama conceder libertad al talento para que quiera estar en el entorno de la organización.

**Para finalizar, en el terreno de la patología organizativa, ¿qué medicina recetaría para curar las enfermedades más graves de las empresas y organizaciones públicas españolas?**

Ese libro, *Patologías en las organizaciones*, tuve la fortuna de coescribirlo con Marcos Urarte y Francisco Alcaide, y al final no salió una especie de diccionario de patologías, de nivel físico, psicológico y psiquiátrico, de organizaciones públicas y privadas, y además con la experiencia de que entre unos y otros hemos trabajado en más de 50 países del mundo, con lo cual no refleja únicamente las enfermedades de un sólo país o entorno.

Yo resumo que las enfermedades más graves en las organizaciones son la ceguera y la sordera, y no me refiero a las físicas. La ONCE contrata periódicamente mis servicios de formación o asesoramiento y conozco a muchos directivos ciegos. Tienen mucha más «visión» que quienes no tienen problemas físicos en los ojos. Existe la incapacidad de contemplar la realidad y de escuchar a los mercados. Hay organizaciones que supieron ver anticipadamente la crisis y la han superado con sus alternativas sin particulares problemas. Otras sólo la vieron cuando ya les había estallado en las manos. Debemos procurar ver y escuchar. Un directivo y una organización deben de ser un «escuchador» nato. Yo digo siempre que una queja de un cliente es un favor inmenso que nos están haciendo, y en esto, en España, tenemos que ser más sensibles y más permeables a la crítica. En mi experiencia de años de trabajo en América detecté una sensibilidad en términos generales mucho mayor a la que existe en España, aunque en los últimos 20 o 25 años hemos mejorado mucho en este aspecto. ▽