

EL VALOR DE LAS IDEAS

La historia del mundo, y también de la empresa, es un eterno retorno a las raíces.



Comenzamos aquí una nueva sección en la que Bruno Méndez, Publisher de CM – Consumer Management y Consejero Delegado del Grupo Iniciativa, charlará con algunos de los profesionales más destacados en diferentes áreas de actividad del panorama nacional e internacional.

Para iniciar, el elegido ha sido el profesor Javier Fernández Aguado, uno de los mayores expertos contemporáneos en Gestión de Personas y Organizaciones. Catedrático, Socio Director de MindValue, premio Peter Drucker 2008 en Innovación en Management (EE.UU.), recibió en 2007 el galardón como mejor conferenciante español (Most Valuable Speaker) que concede anualmente Interban Network.

En febrero de 2010 se celebrará, por iniciativa de Aefol, el I Symposium internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. Hace dos años, en septiembre de 2008, la Universidad de Alcalá junto a GESFOR promovieron un congreso internacional sobre uno de los modelos de gestión que ha creado: Feelings Management.

En 2008 fue elegido como el pensador europeo mejor preparado para debatir en los Cabos (México) con David Norton (creador del Balance Scorecard) sobre los Modelos europeos y americanos de gestión. En 2009 fue seleccionado también como el pensador más adecuado para debatir (en Venezuela) sobre los Modelos europeos y americanos de liderazgo, con John Alexander, presidente de centro norteamericano de liderazgo.

Miembro de dos exclusivos Clubs: el de mejores pensadores del área del Management –Top Ten Management Spain: www.toptenms.com- y del de mejores conferenciantes españoles: Top Ten Speakers Spain: www.topten-speakers.com

Creador de seis modelos de gestión empresarial (entre otros Gestión de lo Imperfecto y Patologías organizativas), se han escrito más de cien libros y ensayos sobre el pensamiento de Fernández Aguado. Es el único caso con un pensador español contemporáneo.

HISTORIA

Bruno Méndez (BM). En fechas recientes estamos escuchando incontables voces sobre lo que se debe o no hacer ante la situación económica y social que nos ha tocado vivir, síntoma inequívoco de que la tendencia tiene muchos más esfuerzos orientados hacia la búsqueda de su recuperación que en evitar la debacle de los meses previos.

En prácticamente la mayoría de épocas pasadas, los ajustes y correcciones, con independencia de su virulencia, suceden a ciclos de confianza desmesurada y de relajación irresponsable en los criterios del buen gobierno y la aplicación del sentido común.

Como si de una resaca se tratase... nos acordamos a la mañana siguiente de los excesos cometidos en la víspera. Parece que comenzamos a remontar, no sin sufrimiento, cercanos al ecuador de esa "resaca" y aún así no nos aventuramos a afirmar que la tendencia de mejora y recuperación se ha afianzado.

Entre esas diferentes voces, algunos defienden que es mejor mirar al futuro y dejar de pensar en lo que fue y podía haber sido. El lema que proponen, en cierta medida tiene sentido: no seremos capaces de avanzar si nos regocijamos en aquello que ha pasado y qué suerte de situaciones podrían haber confluído si hubiese ocurrido tal o cual cosa. Sin embargo, sin obviar esta serie de recomendaciones, sabiendo que nuestro presente está en el futuro y que lo las decisiones de 2009-10 influirán en buena medida en los acontecimientos de los próximos años, debemos de aprender de lo ocurrido para que no se cometan exactamente los mismos errores, habida cuenta de que en muchos cambios de ciclo se repiten una serie de coincidencias que nos deberían hacer pensar sobre por qué el ser humano está tan capacitado para tropezar más de una vez en la misma piedra.

Aceptando ambas recomendaciones, la de mirar hacia delante y la de pensar en

el pasado, probablemente tengamos la mejor respuesta en un híbrido de ambas opciones: pensar en avanzar y mejorar conociendo perfectamente lo que nos ha ocurrido y cómo debemos tener presente ese bagaje histórico para próximas circunstancias.

Javier, valorando momentos históricos pasados ¿qué lecciones habíamos aprendido y no se han aplicado con rigor en esta última década? Y siendo que esto ha ocurrido así, ¿cuál crees que es el mensaje más importante que debemos recordar para próximas generaciones sobre el período 2008-09?

Javier Fernández Aguado (JFA). Todo lo que estamos viviendo había sucedido antes por lo que a los aspectos esenciales se refiere. Siempre hay matices que varían, pero en lo fundamental hemos repetido comportamientos precedentes, tanto individuales como colectivos.

Por poner un solo ejemplo: así describía Cicerón, en el año 55 antes de Cristo la situación de la administración pública: "El presupuesto debe equilibrarse, el Tesoro debe ser reaprovisionado, la deuda pública debe ser disminuida, la arrogancia de los funcionarios públicos debe ser moderada y controlada, y la ayuda a otros países debe eliminarse para que Roma no vaya a la bancarrota. La gente debe aprender nuevamente a trabajar, en lugar de vivir a costa del Estado."

Creo que varias de esas afirmaciones podrían repetirse literalmente, en la actualidad, en no pocos países. Y explican bastantes de las dificultades por las que atraviesa la economía de muchos lugares. Basta leer cualquier periódico para verificarlo: la economía subsidiada se ha demostrado un fracaso en cualquier época. A pesar de eso, algunos perseveran en la pifia.

Para el futuro, habría que reflexionar con mayor rigor en la imprescindible combinación de ética y técnica. Sin la

“ El presupuesto debe equilibrarse, el Tesoro debe ser reaprovisionado, la deuda pública debe ser disminuida, la arrogancia de los funcionarios públicos debe ser moderada y controlada, y la ayuda a otros países debe eliminarse para que Roma no vaya a la bancarrota. La gente debe aprender nuevamente a trabajar, en lugar de vivir a costa del Estado”

Cicerón, año 55 antes de Cristo.

primera, ni siquiera la segunda lo será plenamente. Quien promueve una estafa piramidal puede ser un extraordinario experto en finanzas, pero será un fracasado como persona, además de un desastre como directivo. Considero, por eso, esencial que se aproveche esta crisis para una reformulación de la formación tanto escolar como universitaria y de postgrado.

Muchos de los máximos responsables de la crisis actual han estudiado en Escuelas de Negocios de primer nivel en lo técnico. Incluso en aquellas que han empleado la bandera de la ética para atraer alumnos. ¿No deberíamos concluir que en la preparación ética han fracasado? Es más, desde mi punto de vista, el fiasco en lo ético indica también grandes yerros en lo técnico...

Obviar una pausada reflexión sobre estas cuestiones conllevará repetir los mismos errores. En un reciente trabajo que he titulado "¿Para cuándo Nuremberg?" he detallado la conveniencia de no desaprovechar la situación. Aprender de los errores es una de las grandes habilidades que debe desarrollar un directivo. Igual sucede a nivel corporativo, y también, por supuesto, debería acaecer desde el punto de vista de un país globalmente considerado. Desafortunadamente, muchas veces se pone gran interés en la selección de directivos, pero se soslaya ese proceso en el ámbito político. Luego, llegan las sorpresas y... las penas.

ECONOMÍA

BM. Previsiones recientes indicaban que el BRIC (el grupo de economías emergentes formadas por Brasil, Rusia, la India y China) tendría el protagonismo total sobre la economía mundial a mitad de este siglo (aproximadamente en el período 2040-50). Fruto de la crisis económica internacional y el azote a las economías occidentales, estas previsiones se han vuelto más optimistas en las últimas fechas a raíz del mejor comportamiento de mercados como Brasil y China. Por ello, se considera probable

que bastante antes de ese horizonte temporal estimado inicialmente, si no liderazgo total, sí al menos habrá una clara alternativa al poder económico de Estados Unidos, Europa y Japón.

Desde la óptica de la posición del tejido empresarial español y entendiendo esta alternativa económica como una puerta abierta a un mundo de oportunidades de internacionalización, de cooperación y de desarrollo futuro, ¿cómo debe actuar la empresa española si decide optar por esta vía de crecimiento y qué habilidades considera cruciales para el gestor que acepte estos desafíos como el camino natural de crecimiento para sus organizaciones?

JFA. Ninguna economía puede vivir en la actualidad ajena a las tendencias mundiales. La globalización -con diversas tonalidades- ya ha sido experimentada en muchos momentos de la historia. Ahora, el desarrollo de las comunicaciones y la velocidad de los transportes han introducido novedades específicas.

Entre las características comunes a otras épocas se encuentra la necesidad de superar la visión regionalista y egoísta del propio mundo. Amar a la propia patria es no sólo razonable, sino que forma parte de la correcta constitución mental y sentimental de cualquier persona. Convertir el particularismo en rechazo y desprecio a lo ajeno es una patología dañina. En algunos lugares es preciso superar una perspectiva pequeña y limitadora de la realidad, que impide implicarse en procesos empresariales creadores y satisfactorios.

Aunque, la empresa española, para competir a nivel internacional, debe seguir mejorando, hay mucho camino recorrido. Algunas corporaciones españolas vienen demostrando desde hace décadas que tanto organizativa como profesionalmente no existe ningún motivo para absurdos complejos de inferioridad.

Es preciso, sin embargo, realizar algunos cambios estructurales que faciliten

el desarrollo empresarial. Me gusta repetir que la administración pública compone la columna vertebral de un país. El error es proponer que la columna vertebral sustituya al corazón, los pulmones o los brazos.

En España sigue presente un cierto ambiente de aventura que no debería ser aherrojado por dificultades extemporáneas. Somos sucesores de quienes llevaron cultura y desarrollo a todas las esquinas del planeta. Superada la injusta leyenda negra, diseñada por gente malintencionada, deberíamos volver a la ilusión colectiva por proyectos magnánimos. Tenemos todas las condiciones para emprenderlos. Para que así sea, deberíamos contar con los líderes adecuados.

POLÍTICA

BM. La Política, la que públicamente ostenta el poder y la que "mueve los hilos" desde posiciones menos visibles, siempre ha influido sobremanera en el devenir de las sociedades. En determinados momentos, en situaciones de cambio de ritmo -revoluciones violentas o tranquilas- los ciudadanos deciden marcar el paso de sus dirigentes. El resto del tiempo, ante un funcionamiento democrático correcto se limitan a ser más o menos exigentes en sus procesos de evaluación sobre la labor de los administradores públicos.

El proceso de las presidenciales vivido en Estados Unidos durante el 2008 fue uno de esos momentos de revolución tranquila donde la ciudadanía, en una armonía pocas veces experimentada, optó por un cambio de ritmo con la elección de Obama como Presidente.

En alguna ocasión has manifestado tu interés por poder mantener un "mano a mano" con Obama. No tenemos el ánimo de entrar aquí en un análisis de las decisiones -acertadas o no- tomadas en estos meses y cómo influirán en el devenir de su legislatura, pero sí quiero profundizar sobre el concepto de confluencia de circunstancias personales-tiempo-espacio.

No poseo dotes adivinas pero considero que Obama jamás habría alcanzado la presidencia dos o tres años antes del 2008 y tengo mis dudas de que hubiese llegado a serlo si los acontecimientos económicos de la crisis no hubiesen incidido de manera tan dramática sobre la sociedad estadounidense (en mi opinión siempre creí que antes de que un afroamericano llegase a la Casa Blanca lo haría una mujer).

Desde su punto de vista, ¿puede ser Obama uno de esos personajes históricos que sin tener, a priori, todas las condiciones necesarias para alcanzar una determinada posición se ve favorecido por una caprichosa confluencia de coincidencias y una vez en el poder consigue construir un sólido liderazgo? O, por el contrario, ¿será alguien a quien el "traje" le vendrá grande y no podrá cumplir con todas las exageradas expectativas que se han depositado en él? ¿Observa, también, algún tipo de paralelismo entre el Obama de 2008 y el Blair de 1997?

JFA. Resulta sumamente arriesgado juzgar a un dirigente cuando se encuentra en activo. Es más, no creo que debiera juzgarse a nadie, sino cuando hubiese muerto y hayan pasado suficientes años como para contemplar sus decisiones y comportamientos con objetividad.

En muchas otras ocasiones, hay directivos que llegan sin la suficiente preparación. La experiencia, como bien explicara Romano Guardini en "Las etapas de la vida" es un elemento esencial en la formación de cualquier persona. Por eso, sea en la política, sea en una empresa, nadie debería ocupar puestos de relevancia sin una edad prudencial.

Lo más relevante es que quien ocupa determinada posición sea capaz de asimilar sus vivencias. Como se ha dicho en ocasiones, hay gente que en vez de vivir cincuenta años, viven un año repetido cincuenta veces. Dicho de otro modo, hay personas que en vez de vivir, duran.

“ Me gusta repetir que la administración pública compone la columna vertebral de un país. El error es proponer que la columna vertebral sustituya al corazón, los pulmones o los brazos ”.

“ Hay gente que en vez de vivir cincuenta años, viven un año repetido cincuenta veces. Dicho de otro modo, hay personas que en vez de vivir, duran ”.

Quien ocupa la presidencia de un país –mucho más en el caso de EE.UU.– debería contar con una preparación básica. No dudo de que Obama la tenga. Entre otras cosas, resulta notable su capacidad de comunicación, elemento esencial en muchos tipos de liderazgo. Sin embargo, las disposiciones adoptadas hasta ahora en aspectos referidos al respeto a la vida humana hacen surgir profundas dudas sobre la coherencia entre sus optimistas y genéricas afirmaciones y algunos de sus comportamientos y decisiones.

ESPAÑA

BM. Muchas veces hemos acuñado la expresión “hasta que no ocurra una desgracia no pondremos ninguna solución” en alusión a la “paciencia y tranquilidad” a la hora de tomar determinadas decisiones que a casi todos se nos antojan prioritarias e inmediatas.

Llevando esto al mundo de los negocios y a la legislación que los regula solemos pasar de unos extremos a otros, del blanco al negro, con excesiva facilidad. La falta de decisiones puede hacer tanto daño como el exceso de las mismas y tenemos que tener especial cuidado en no afrontar con una superficialidad irresponsable lo que nos marcará el futuro reciente.

En España en estos últimos meses hemos ido dando bandazos en múltiples direcciones, sin que parezca existir un guión preconcebido y con una meta un poco difusa. Siendo que estamos a día de hoy en un mercado con una serie de necesidades que se antojan claves para volver a colocar a España en la senda de la competitividad internacional: mercado laboral ineficiente, orientación y nivel de exigencia académica del sistema educativo actual, dudas razonables sobre el mantenimiento del sistema social y de coberturas actuales de la Seguridad Social, práctica desregulación en las obligaciones de pago para con sus proveedores por parte de las grandes

corporaciones y organismos públicos, percepción de desprotección dentro del sistema por parte de muchas Pymes españolas, dudas generalizadas sobre la correcta aplicación de fondos públicos... por citar algunos ejemplos.

¿Cómo deberíamos construir una verdadera hoja de ruta sobre lo que queremos que se mejore en España en los próximos años? En línea con esta futura hoja de ruta y evitando cualquier tipo de distracción, ¿qué áreas de mejora críticas debemos atender?

JFA. Para definir la hora de ruta sería preciso dejar de lado imposiciones ideológicas y apoyarse en razonamientos lógicos y técnicamente solventes.

He resumido en ocasiones, con ocasión de las numerosas conferencias que me han sido solicitadas en torno a las oportunidades que surgen en estos tiempos, las mejoras que sería relevante afrontar desde el punto de vista macro:

1. Reformular la formación en España, comenzando por una remodelación profunda de la Universidad.
2. Rediseñar las estrategias de crecimiento a nivel de país. Buen ejemplo es la ciudad de la tecnología del Rey Abdula, en Arabia Saudí.
3. Reforma de la justicia. No es admisible que sea tan lenta y casualmente justa. Entre otros motivos, porque la justicia fuera de plazo ya es en sí mismo injusta. El corporativismo cerril no sirve para que la justicia gane prestigio.
4. Evolución del mercado de trabajo. Si deseamos que España vuelva a ser competitiva a nivel internacional, hay que superar el cerrilismo ideológico y actuar con seriedad técnica y responsabilidad ética.
5. Refundación de la administración pública.
6. Metamorfosis del sistema de pensiones públicas.
7. Transformación fiscal, que promueva un ahorro y un consumo sostenible,

sin idas y vueltas que provocan la desconfianza de inversores y consumidores.

8. Potenciación de la economía productiva mediante un I+D eficaz.
9. Abaratamiento de los costes de los inmuebles y del suelo.

Por lo que hace referencia a los aspectos micro, resumo esas oportunidades en las siguientes:

1. Ganar en realismo. Algunos –sobre todo en puestos políticos relevantes– viven como “Alicia en el país de las maravillas”, desconectados de lo que experimentan a diario docenas de miles de ciudadanos. Así es difícil acertar. Quizá la crisis les ayude a volver a los fundamentos...
2. Mejor percepción de lo que es la economía española, de sus posibilidades, su situación y necesidades.
3. Lucha por un buen servicio: no todo vale. No sólo, pero también, la hostelería y la restauración precisan un hondo rediseño.
4. Búsqueda de nuevos nichos de mercado. Puede empezarse con la lectura de obras como: “La fortuna en la base de la pirámide”; “Visión peririférica”; o “La tierra es plana”.
5. Buscar gente más sólida para gobernar. Es preciso formar seriamente en liderazgo técnico y ético, atrayendo y reteniendo talento.
6. Esfuerzo por no perder cuota. Cuando la economía vuelva a expandirse hay que estar en una buena posición. El ejemplo de Kellogg’s durante la recesión del 29 es paradigmático.
7. Aplicarse un principio, a diario: “para salir de la crisis hay que estar dispuesto a trabajar el doble, para ganar la mitad, sin dejar de sonreír”.
8. Definir iniciativas globales, con perspectiva. Entre otros, proyectos integrales para cada ciudad, como están llevando a cabo algunas -ipocas!- ciudades españolas.



9. Asumir, en fin, el principio de que hay que ser más hormigas y menos cigarras, por mucho que esto colisione con algún aspecto de la idiosincrasia española.

PERSONAS

BM. Javier, tú eres el creador del modelo antropomórfico. Has explicado en muchas ocasiones, además, cómo la formación influye en cualquier ámbito de nuestra existencia. Si añadimos el concepto “Confianza” al “Modelo Persona” ¿cómo influye el primero sobre el segundo o viceversa y cómo ambos definen el funcionamiento de las organizaciones?

JFA. Confianza es una palabra latina que etimológicamente significa con fe (cum fiducia). La confianza surge cuando una persona responde a la palabra dada, a los compromisos adquiridos. Una persona lo es en sentido pleno cuando es coherente entre sus promesas y sus comportamientos.

Las empresas deben aprender a generar confianza. En tiempos de crisis como los actuales resulta de particular importancia, porque sólo puede pedirse compromiso a la gente cuando las

“ Hay que ser más hormigas y menos cigarras, por mucho que esto colisione con algún aspecto de la idiosincrasia española”.

“ Una persona lo es en sentido pleno cuando es coherente entre sus promesas y sus comportamientos”.

organizaciones la entregan. Si cuando hay problemas, la organización se deshace en primer lugar de las personas, difícilmente podrá luego solicitar compromiso e implicación en los momentos de bonanza.

Esta cuestión la he desarrollado ampliamente en el modelo Will Management, que he creado con la colaboración de José Aguilar. El libro "En busca del compromiso", por él dirigido, recogió muchas reflexiones al respecto. Además, en breve aparecerá otra nueva obra de gran relevancia: "Liderazgo humanista y de servicio", coordinado por José Ramón Lacosta (presidente de Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra) y José Aguilar, que han convocado a algunos de los mayores expertos en la materia. A esa obra me remito.

GESTIÓN

BM. Empresas, Personas y Regulación son tres pilares básicos en los mercados actuales. Su equilibrio definirá a futuro el comportamiento del mercado laboral. Las voces más interesadas –la Patronal– aboga por un cambio sustancial en su regulación mientras que el Gobierno prefiere esperar y defiende la tranquilidad y paciencia argumentando la protección social como aspecto clave a proteger.

Como ante muchas decisiones complejas ambas opciones pueden tener sus fundamentos. No es fácil la decisión y con independencia de ser abordada ahora o en el futuro debemos tener la providencia de saber escoger el camino más adecuado.



"Somos sucesores de quienes llevaron cultura y desarrollo a todas las esquinas del planeta".

¿Debemos de ser más flexibles propiciando la competitividad pudiendo, con ello, poner en cierto peligro el modelo de protección social actual, o debemos abogar por un mercado más rígido y que sean los gestores quienes asuman con mayor diligencia sus planificaciones y necesidades de recursos humanos?

JFA. Los mercados funcionan cuando disponen de cierta flexibilidad. Sin ella, se cae en una economía estatizada o planificada, que impide la libertad. Lo público tiene su ámbito de funcionamiento, pero si se toma como modelo para cualquier actividad se torna dañino.

De igual forma, los modos de hacer del ámbito privado no pueden ser extrapolables a la esfera de lo público. Lo privado debe aprender de lo público y viceversa. Han de asumirse las mejores prácticas de uno y de otro, no mimetizar –y mucho menos imponer– las peores.

Creo que es una simpleza hablar de un abaratamiento del despido cuando se propone una flexibilización del mercado laboral. Hay múltiples experiencias de cómo una economía con mercados flexibles es mejor no sólo para la organización, sino también para las personas individualmente consideradas.

No es sensato dejar al azar determinadas protecciones sociales, pero convertirlas en permanentes e insoslayables es un sinsentido, producto sólo de la ignorancia o del cerrilismo ideológico. También es fruto del interés de quienes han hecho un modo de vida –no mal remunerado, por cierto– del alboroto callejero e ignoran los fundamentos del comportamiento humano y también el funcionamiento de la economía y de la empresa.

ORGANIZACIONES

BM. En estos últimos meses hemos atendido a las noticias que se sucedían sobre

dramáticos colapsos organizativos (en el mejor de los casos) y múltiples defunciones empresariales (en el peor). Dejando de lado que muchas decisiones corporativas tengan en su fundamento mucho más de "limpieza" que de "necesidad" aprovechando la coyuntura favorable para este tipo de actuación, ¿qué errores graves hemos cometido a nivel empresarial y qué lecciones debemos tener muy en cuenta para los próximos años?

JFA. El término Compañía surge de dos palabras latinas: cum-panis, el lugar donde se comparte el pan. Cuando en vez de tener en cuenta a todos los grupos de interés (stakeholders), se presta sólo atención a los accionistas (shareholders) y –con la excusa de éstos– a los ejecutivos, el desastre está asegurado.

Una organización debe buscar un sano equilibrio en beneficio de los diversos implicados: empleados, accionistas, proveedores, clientes... Hablar de limpieza en la empresa para referirse a

ERRORES CORPORATIVOS Y GENERALES EN LA GESTIÓN DE LA CRISIS

1. Fanatismo ideológico o mesianismo enfermizo en algunos de quienes deberían poner medios para resolver la crisis.
2. Ignorancia, en muchos dirigentes, de fundamentos conceptuales antropológicos y económicos.
3. Considerar que cuando otros salgan de la recesión, necesariamente también nos arrastrarán hacia la luz.
4. Falta de esfuerzo para poner los medios oportunos, empezando por los diez puntos que he señalado previamente.
5. Prescindir de personas para equilibrar una cuenta de explotación nunca ha de ser la primera opción.

"Hay múltiples experiencias de cómo una economía con mercados flexibles es mejor no sólo para la organización sino también para las personas individualmente consideradas".

"Una organización debe buscar un sano equilibrio en beneficio de los diversos implicados: empleados, accionistas, proveedores, clientes..."

despidos más o menos justificados me parece una perversidad.

Es preciso tornar a los fundamentos. El esencial es el sentido de la vida, también de los directivos. Empeñarse en ser el más rico del cementerio no asegura la felicidad. Es más, muchas veces dificulta el camino hacia la misma.

Julián Marías aseguraba que los motores del mundo son la avaricia y la lujuria. No puedo compartir esa afirmación en sentido global. Al ver el comportamiento de determinados directivos, parecería que parte de sus decisiones proceden, más bien, de una profunda ignorancia antropológica: buscando la felicidad han errado en los senderos que a ella conducen para introducirse en vericuetos que no encaminan hacia esos añorados lares.

La lectura y análisis de obras como "Ética a Nicómaco", de Aristóteles (editorial LID) deberían formar parte de los programas de estudio de cualquier Escuela de Negocios y, en general, de formación de directivos.

FUTURO

BM. En esta década hemos tenido un poco de todo: globalización, Internet, crisis puntocom, crisis financiera, conflictos políticos y bélicos constantes, ataques terroristas con una virulencia sin igual, lucha por las libertades individuales e hiper-regulación en el tráfico de personas, internacionalización, alternativas económicas a la hegemonía de los Estados Unidos...

Si los próximos 10 años tenemos tanta frecuencia de acontecimientos seguro que estaremos muy animados. Esperemos que tengamos mucho menos de conflictos y terrorismo y mucho más de innovación, cooperación internacional, descubrimientos científicos, desarrollo tecnológico, desafíos intelectuales, protección al medio ambiente y ayuda a los más desfavorecidos.

Juguemos a ser adivinos, ¿dónde nos encontraremos en 2019 dentro de 10 años? ¿habremos aprendido un poco de nuestro pasado reciente? y, aplicando una cierta dosis de sentido común y cor-

dura, ¿seremos capaces de construir, con el esfuerzo de todos, un mundo mejor en el que vivir?

JFA. Anticipar el futuro es una pretensión siempre deseada. Para bien o para mal, nos está vedado el conocer el porvenir. Con todo, pueden y deben realizarse proyecciones teniendo en cuenta los sucesos del pasado.

Es previsible que, sorteada la tormenta en la que vivimos, llegue un tiempo de bonanza. Ojalá, como ya ha sucedido entre la crisis del 29 y la actual, seamos capaces de implantar sistemas que nos defiendan de nuestros propios errores.

Para hacerlo, deberíamos reflexionar seriamente sobre lo sucedido, poner medios como los que he apuntado anteriormente, y también reformular la formación de grado y de postgrado. En este sentido, repensar la fundamentación, implantación y difusión de la Responsabilidad Social Corporativa me parece esencial. Una de las mejores Escuelas de Negocios de nuestro país lo está haciendo y, para cimentar bien la reforma, han acudido a personas como José Aguilar o yo mismo para rediseñar la formación que estaban impartiendo. Considero que repensar la Ética empresarial es un paso en la dirección correcta.

CLIENTES Y CONSUMIDORES

BM. Entre las claves que podríamos enumerar como significativas de la última década no debemos olvidar la importancia que el Consumidor ha adquirido dentro de la sociedad: anteriormente sujeto pasivo y actualmente mucho más activo, generador y difusor de opinión.

La cuestión no está tanto en que la tecnología haya hecho cambiar al consumidor sino que ésta ha favorecido sus nuevos comportamientos y maneras de relacionarse. Condicionantes como el ego personal, el deseo de ser escuchado, la necesidad de compartir, el efecto

"boca oreja", la confianza en recomendaciones "amigas", la avidez de información y nuevos conocimientos... siempre han estado presentes. La única diferencia actual es que Internet permite proyectar estos comportamientos a una audiencia inimaginable hace 15 años.

Sin embargo, muchas organizaciones son las que todavía siguen obviando esta revolución que se está gestando. El dirigente del futuro debe poseer entre las habilidades que configuren su ADN Gestor la capacidad de entender, relacionarse, compartir y confiar en sus consumidores directos, sus potenciales y el mercado sin definir una gestión corporativa unidireccional.

Javier, fruto de tu experiencia corporativa y en tus procesos de coaching ¿comienzas a observar esta preocupación por parte de los directivos y ejecutivos actuales y qué podemos hacer para trabajar en esta orientación?

JFA. La propia crisis está llevando a replantearse el modo en que se percibe a los clientes. Tras el estallido de la burbuja, en la que muchos habían perdido pie, llega el momento de definir un modelo sólido, en el que se responda a los fundamentos. De hecho, la historia del mundo, y también la de la empresa, es un eterno retorno a las raíces.

En el caso que nos ocupa, es preciso volver a repensar las ventajas competitivas. Entre ellas, el servicio al cliente: la correcta atención en fondo y forma se revela esencial. Cada vez es más difícil rivalizar en tecnología, porque casi todas las corporaciones acaban logrando una muy destacada en plazos de tiempo semejantes. Cuidar a las personas no es un plus opcional en una organización, es el futuro.

Muchas organizaciones públicas y privadas los saben, y están poniendo los medios. En la actualidad dirijo procesos de coaching para media docena de altos directivos que son plenamente conscientes de la necesidad de mejorar, para luego gobernar de forma más estimulante, creativa y eficaz.

RECOMENDACIONES Y MEJORES PRÁCTICAS DE MERCADO

1. Mejorar la formación de los directivos, tanto en aspectos técnicos como éticos.
2. Recordar que no hay mejor comercial que un cliente satisfecho.
3. El esfuerzo en el camino hacia el éxito no admite atajos hacederos.
4. Detectar las patologías de la propia organización, y aceptarlas, es el primer paso para poder curarlas. En este sentido, me permito remitir a la obra Patologías en las organizaciones (editorial LID).
5. Rediseñar las ventajas competitivas no es un capricho, sino una necesidad imprescindible.

“Ojalá, como ya ha sucedido entre la crisis del 29 y la actual, seamos capaces de implantar sistemas que nos defiendan de nuestros propios errores. Considero que repensar la Ética empresarial es un paso en la dirección correcta”.

“Es preciso volver a repensar las ventajas competitivas. Entre ellas el servicio al cliente: la correcta atención en fondo y forma se revela esencial”.



“Mi mayor ilusión, en mi vida pública y más aún en la privada, es que las cosas estén un poco mejor cuando me vaya que cuando llegué”.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

BM. Javier, después de la satisfacción que me supone el haber podido compartir contigo este intercambio de opiniones sobre la sociedad actual, la historia, los agentes económicos y las personas... cuéntanos dónde Javier Fernández Aguado está poniendo el foco para los próximos meses, dónde sitúas tus preocupaciones y esfuerzos profesionales e investigadores.

JFA. Desde hace ya bastantes años, dedico lo mejor de mi esfuerzo y mi tiempo a dos actividades: la atención a mi familia y amigos, y a la investigación. En esas dos líneas espero seguir profundizando en los próximos tiempos. Por lo que la investigación se refiere, estoy preparando reediciones de varios de mis libros (por ejemplo: “Crear empresa. Mil consejos para un emprendedor”, editorial LID o “La soledad del directivo”, también editada en LID) y también nuevos estudios. Por ejemplo, “Management a través del cine”, que editará próximamente Walter Kluwers.

Un poco más tarde, verán la luz dos nuevos trabajos. El primero sobre las enseñanzas de los templarios para las organizaciones contemporáneas. El segundo sobre lo que las decisiones de emperadores y generales romanos tienen que enseñarnos. Son muchos cientos las horas que he dedicado a ambos estudios, que se encuentran ahora en fase de revisión.

Por lo que a actividades divulgativas se refiere –conferencias, seminarios, congresos...- tengo una apretada agenda para los próximos meses, tanto en Europa como en América. Destaca, quizá, el Symposium que la Asociación de Formación on Line ha decidido promover en febrero de 2009 sobre mi pensamiento. Me abruma esa iniciativa, pero ha sido tal la acogida por parte de quienes implantan mis modelos en sus organizaciones que no ha cabido otra posibilidad que dejar hacer.

Mi mayor ilusión, en mi vida pública y más aun en la privada, es que las cosas estén un poco mejor cuando me vaya que cuando llegué. Ojalá sea así, al menos es mi firme propósito en mi actividad diaria. Y así mientras me sea dado el seguir viviendo.

BM. Muchas gracias Javier.

Ojalá seamos capaces de construir entre todos una próxima década digna de las expectativas que nos exigimos. Poseemos las herramientas, el conocimiento, el bagaje histórico,... estamos ante uno de los momentos de la Historia donde más noción colectiva existe sobre la necesidad de actuar conjuntamente para mejorar el mundo en el que vivimos.

Esperemos que tengamos la capacidad, la tenacidad, dediquemos el esfuerzo suficiente y contemos con la bendición necesaria para ir por el camino correcto. El mundo entero nos lo agradecerá.