

# José Aguilar y Javier Fernández Aguado

AUTORES DE "LA SOLEDAD DEL DIRECTIVO", LIBRO DE REFERENCIA DEL "MANAGEMENT EUROPEO"

**"Procuramos aportar elementos conceptuales con aplicaciones prácticas que sean asumibles y RÁPIDAMENTE BENEFICIOSAS"**

*"Estos pensadores se han ganado a pulso la pole position entre los autores dedicados al asesoramiento en lo que se refiere al Gobierno de personas y organizaciones"*

Cuando en EE.UU. o en cualquier otro país de América, se pregunta por el Management europeo, dos son los nombres que irremediablemente aparecerán en la conversación: Javier Fernández Aguado y José Aguilar. Estos pensadores se han ganado a pulso la pole position entre los autores dedicados al asesoramiento en lo que se refiere al Gobierno de personas y organizaciones. Para muestra, un botón: sobre Fernández Aguado tuvo lugar en Madrid, el 25 de febrero de 2010, un Symposium Internacional al que

asistieron más de 600 profesionales procedentes de una docena de países de Europa y América. Nada semejante había sucedido en España desde pensadores como Xavier Zubiri o Julián Marías. La presentación del Symposium corrió precisamente a cargo de José Aguilar, el mejor conocedor e intérprete de su obra, a la vez que su más directo colaborador. En ese Symposium intervinieron como ponentes más de veinte de los mayores expertos en Management en España, glosando el pensamiento de Fernández Aguado.



Javier Fdez. Aguado nos concedió esta entrevista en las instalaciones de Grupo atisa

Les entrevistamos hoy en relación con una obra que escribieron ambos: *La soledad del directivo*, editada por la Editorial LID. Frente a lo que sucede con muchos libros, éste se ha convertido en un clásico. En concreto, va ya por su quinta edición. Atisa la ha patrocinado, porque la ha considerado una obra de referencia para los altos y medios directivos de nuestro país.

A la presentación de esta obra, celebrada primero en Valladolid y luego en Madrid han asistido más de cuatrocientas personas. Además, ha sido retransmitida por

televisión. Quienes deseen verla, pueden hacerlo en [www.frooze.tv](http://www.frooze.tv)

**Profesor Fernández Aguado: ¿cómo explica el posicionamiento que han alcanzado José Aguilar y usted en el mercado del asesoramiento a la alta dirección, sin encuadrarse en alguna de las grandes firmas profesionales o Escuelas de Negocios?**

La razón del interés por nuestro trabajo se explica, en mi opinión, porque tras años de experiencia práctica como altos directivos, hemos dedicado muchos miles de

horas al Estudio. Tanto José como yo hemos realizado, además de estudios empresariales y económicos, los de Filosofía. Esa complementariedad, en la que se suman los fundamentos conceptuales a la experiencia de haber dirigido o creado empresas, permite cerrar un círculo que en demasiadas ocasiones queda inconcluso.

**¿En qué están trabajando actualmente?**

José y yo tenemos líneas de investigación comunes, y en otras trabajamos de forma independiente. Por mi parte, estoy dando los últimos retoques a un estudio amplio sobre las enseñanzas de la Roma clásica para el gobierno de personas y organizaciones en la actualidad. Además, preparo reediciones de libros ya agotados hace tiempo, como *Liderar. 1000 consejos para un directivo*, *La empresa en el cine* y otros.

Junto con José, por otro lado, estamos culminando el acuerdo con MSR, una importante consultora franco-alemana para la implantación del modelo *Will Management*, que creamos y desarrollamos hace algunos años. A partir de ahora, estará asequible para muchas organizaciones en diversos países del mundo.

**¿Cuál es su horario tipo, un día cualquiera?**

Es muy difícil responder de forma lineal a esa cuestión. Principalmente, porque mi agenda cambia cada jornada de forma significativa. En cualquier caso, hay algunos cimientos que son constantes: el cuidado de mi familia [tiene dos hijos], y la lectura. Procuero no dedicar menos de dos horas diarias al estudio. Eso me permite no sólo permanecer actualizado con la literatura que va

apareciendo sobre Management, sino sobre todo seguir profundizando en mis estudios sobre los orígenes del gobierno de personas y organizaciones. Hace tiempo lo hice con la Grecia Clásica como trasfondo. Luego, con los Templarios y otras organizaciones modernas y contemporáneas. Ahora, con la Roma imperial...

Por otro lado, unas dos veces por semana imparto conferencias o seminarios para miembros de Comités de Dirección o en Congreso y Convenciones que así lo solicitan. Eso me lleva, dependiendo de las temporadas, a viajar no sólo por España, sino por diversos países de Europa o de América. En ocasiones, también de África o Asia. Por último, dedico un tiempo a sesiones de coaching personalizado a miembros de alta dirección.

**¿Cómo han vivido la crisis los equipos directivos a los que asesoran?**

Cada empresa lo ha hecho de forma diversa en función de la complejidad y/o incertidumbre que les hayan supuesto las difíciles circunstancias por las que han atravesado y actualmente aún coleean.

Para la mayor parte de las empresas, esta situación ha servido para reforzar el concepto de servicio a sus clientes, tanto internos como externos. Durante las épocas de bonanza, casi cualquier cosa sirve, tanto en productos como en servicios. Cuando las dificultades aprietan, se descubre que es imprescindible mejorar. En términos generales, pienso que a nivel organizativo esta crisis va a ser muy útil, porque hará pasar por el

cedazo del buen servicio. Lo más doloroso queda para quienes se hayan visto obligados a salir del mercado laboral en edades en las que resulta arduo volver a él.

**En un reciente ensayo escrito por uno de los más afamados expertos norteamericanos Edward W. Arroyo se le califica a Vd. Como el cabecilla intelectual del management de lengua hispana, y a José Aguilar como uno de los más importantes representantes. ¿Qué siente al leer ese tipo de afirmaciones?**

En el trabajo al que usted hace referencia distinguen entre cuatro tipos de profesionales. Los meramente prácticos, los estrictamente teóricos, los divulgativos y quienes como *José Aguilar, Nuria Chinchilla, Lourdes Molinero* o yo mismo pretendemos ofrecer sólidos cimientos conceptuales a nuestro asesoramiento. Pienso que cada uno de los profesionales encuadrados en esas categorías propuestas por *Edward W. Arroyo* cumple una función en un mercado que es extremadamente complejo.

Por nuestra parte, procuramos aportar elementos conceptuales con aplicaciones prácticas que sean asumibles y rápidamente beneficiosas para las organizaciones que desean contar con nuestro asesoramiento.

**Usted, al igual que José Aguilar son miembros del Top Ten Management Spain. ¿Podría, por favor, explicarnos en que consiste el Top Ten?**

*Top Ten Business Experts* es un conjunto de Clubs de profesionales que acogen a quienes son habitualmente considerados como los más destacados en una determinada área: Marketing, Comunicación,



La presentación del libro "La soledad del Directivo" tuvo lugar en la Bolsa de Madrid

Management, Recursos Humanos, etc. También hay un Club que acoge a los mejores conferenciantes en el ámbito de la economía y de la empresa.

Desde que comenzó, hace ya casi una década, ha sido una iniciativa muy clarificadora para quienes desean contar con los profesionales más expertos en cada área. Antes de que cualquier persona sea admitida a esos exclusivos Clubs, ha de pasar un riguroso filtro.

**J**osé Aguilar, colaborador directo de Javier Fernández Aguado, ha asesorado en los últimos años a muy diversas organizaciones, y conoce de primera mano las reacciones de los directivos ante las crisis económica. ¿Cómo han respondido ante un entorno tan desfavorable?

En primer lugar, con realismo. Antes que los Gobiernos y que los expertos, quienes toman el pulso a diario a sus respectivos negocios observaron síntomas que anunciaban un final de ciclo. Por eso, seguimos muy atentos a sus percepciones y estados de ánimo: el día en que se muestren mayoritariamente optimistas, podemos anticipar que la recuperación cobra fuerza, independientemente del diagnóstico que realicen los analistas, de acuerdo con los datos macroeconómicos disponibles.

En segundo lugar, su visión realista ha generado respuestas distintas. Unos se han dejado llevar por el desconcierto y el temor, y se han refugiado en políticas conservadoras: reducción drástica de costes, y esperar que "pase el chaparrón". Es una paradoja, pero en periodos de cambio centrar los esfuerzos



José Aguilar fue premio "Most Valuable speaker" en 2008

solo en sobrevivir puede ser una estrategia suicida. Al comienzo de un periodo de glaciación, algunas especies pensaron algo así como "este invierno está resultando muy duro; habrá que aguantar hasta que pase". Esas especies fueron sustituidas por otras que adoptaron estrategias de adaptación mucho más proactivas.

Otros, por el contrario, están sabiendo aprovechar las circunstancias para redefinir modelos de negocio y abandonar prácticas de gestión obsoletas.

**Ustedes han desarrollado modelos para el análisis y la mejora de los estados emocionales colectivos dentro de las organizaciones (Feelings Management). ¿Cómo aplican estas propuestas en el momento que vivimos?**

Las emociones, en efecto, juegan un papel crucial en los momentos de cambio. Todos las tenemos, nos acompañan allá donde vamos. Cuando las circunstancias externas son estables, somos capaces de enmascararlas tras las formalidades profesionales. No conviene olvidar

que, en nuestra cultura, la manifestación abierta y explícita de lo que sentimos no está bien considerada en espacios públicos, es algo que se reserva para el ámbito de lo privado.

Pero cuando el entorno se vuelve incierto, cuando las seguridades se quiebran, entonces caen las máscaras y las emociones afloran. Las crisis son extraordinarios laboratorios de comportamientos humanos, nos permiten conocer qué es lo que realmente sienten las personas y las organizaciones. A veces se descubren emociones ocultas capaces de aportar un gran valor: espíritu de superación, entereza de ánimo, generosidad, valentía... En otras ocasiones, las reacciones son decepcionantes: temor, fragilidad, individualismo feroz, falta de sensibilidad... Manejar los cambios es mucho más que el dominio de un conjunto de técnicas o de herramientas; tiene más que ver con la capacidad para extraer lo mejor de las personas.

**¿Entonces la crisis tiene también su lado positivo?**

Sin duda. Sería una lástima pagar un precio tan alto como el que supone la crisis, sin obtener ningún beneficio a cambio. El beneficio hoy se llama aprendizaje, innovación, mejora de la competitividad. Se ha hablado mucho de la crisis financiera, de la crisis económica, de la crisis de deuda soberana... Pienso que ha llegado el momento de afrontar la crisis que más nos atañe: la crisis personal. Lo que observamos en el entorno nos debe llevar a una reflexión elemental, pero que a veces postergamos: *“si todo cambia, ¿por qué no cambio yo?”*. Los momentos que vivimos son una llamada de atención, un

mensaje inequívoco acerca de la necesidad de poner en cuestión formas de pensar y de trabajar propias de tiempos ya pasados.

Entrar en crisis significa ser crítico con uno mismo, reformular las propias estrategias, ordenar de nuevo las prioridades. Este ejercicio, muy saludable, a veces lo afrontamos por iniciativa propia. Pero con mucha mayor frecuencia viene propiciado por factores externos que socavan algunas de nuestras seguridades. El resultado de este proceso suele ser enormemente enriquecedor, aunque por el camino tengamos que orientarnos un poco a tientas a través de las incertidumbres de todo periodo de crisis.

**En alguno de sus libros analiza el compromiso como una de las claves en la gestión de personas. ¿Sigue siendo válida su propuesta en un momento en la retención de talento no parece ser un problema para las empresas?**

En efecto, ante un mercado laboral tan frío como el actual, el talento está siempre disponible, y no hay que hacer un gran esfuerzo para atraerlo o retenerlo. Sin embargo, resultaría engañoso pensar que la simple permanencia de los empleados es señal de compromiso. Cuando las oportunidades fuera son escasas, es normal que las personas sigan donde están. En realidad, no hay compromiso, sino simplemente un vínculo de conveniencia, a la espera de que aparezcan alternativas mejores.

El compromiso es una característica de las relaciones libres. Está comprometido el que permanece y aporta valor, a pesar de que cuente con posibilidades reales de trabajar en otro lugar. Está

comprometido el que mantiene una relación por elección, no por necesidad.

El relanzamiento que están reclamando muchas empresas va a exigir sacrificios. Y este término sólo lo entienden las personas comprometidas. Saber gestionar el compromiso va a ser una de las competencias clave en el escenario *post-crisis* al que ya nos vamos encaminando.

**¿Y cómo se gestiona el compromiso?**

Hay un concepto clave que se llama correspondencia. Consiste en ofrecer compromiso cuando se pide compromiso. Las empresas suelen demandar empleados comprometidos, pero cuando analizamos las políticas de dirección de esas mismas empresas, entendemos que los niveles de compromiso no sean altos. Lo que se desea tiene que estar respaldado por lo que se da. La fidelidad es una cualidad que opera en los dos sentidos. El directivo puede exigir lealtad y compromiso a sus empleados en la medida que su comportamiento hacia ellos siga los mismos criterios. De este modo, se genera una relación de lealtades mutuas que trasciende lo mercantil y va más allá. Si un empleado percibe que tiene el apoyo de su empresa, es probable que ponga en juego sus capacidades cuando la empresa lo necesita •