

JOSÉ AGUILAR y JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, Socios Directores de Mindvalue:

“LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS Y LA FELICIDAD NO SON VARIABLES QUE OPEREN EN RELACIÓN INVERSA”

De importadora, España se ha convertido en una relevante factoría de creación de ideas del *management* empresarial. Junto con las inevitables aportaciones de los gurús europeos y norteamericanos, desde hace una década España se ha sumado al I+D en gestión con aportaciones que ya son un referente dentro y fuera de nuestras fronteras. Javier Fernández Aguado y José Aguilar forman parte de este tan exclusivo como activo grupo de “emprendedores del pensamiento”.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

Fotografías: Informagen.net

Con una formación tanto económica-empresarial como humanística, los dos socios directores de Mind-Value son personajes singulares. José Aguilar López, doctor en Filosofía y PDD por el IESE, es, además de profesor universitario, uno de los mayores expertos en Gestión del Cambio de personas y organizaciones, y muy particularmente en los procesos de comunicación del mismo. Javier Fernández Aguado, catedrático y antes alto directivo y

empresario, es doctor tanto en Ciencias Económicas como en Filosofía. Sus sesenta libros (la mitad en solitario y la otra mitad en colaboración) han inspirado hasta el momento más de treinta estudios que analizan su pensamiento. En la actualidad, se escriben varias tesis doctorales tanto en Estados Unidos como en Europa sobre sus propuestas.

Su despacho, en una céntrica calle madrileña, nada tiene que ver con lo que uno esperaría de una em-



Javier Fernández Aguado y José Aguilar, Socios Directores de Mindvalue.

presa consultora. Cientos de libros de *management*, pero también de historia, de filosofía, de poesía, de literatura... cubren diversas paredes.

Cuando se les pregunta dónde viven, suelen responder que la ropa la tienen en Madrid. Trabajan a nivel global y es frecuente que se encuentren desarrollando seminarios, impartiendo conferencias o asesorando a directivos en Estados Unidos, en Gran Bretaña, en México o en Panamá...

OB: *Con frecuencia, en las noticias que sobre ustedes se escriben se combinan los calificativos de profesores, consultores y pensadores, ¿con cuál se sienten más identificados?*

José Aguilar: Quizá el término que mejor refleja nuestra actividad sea efectivamente el de pensadores,

que va casi necesariamente unido al de profesores. Realizamos también una cierta labor de asesoramiento y consultoría, pero nuestra actividad fundamental es el desarrollo de modelos de gestión que compaginen la rentabilidad empresarial con el mayor nivel posible de satisfacción de las personas que trabajan en esas organizaciones. Nos gustaría ayudar a romper un prejuicio según el cual los beneficios económicos y la felicidad de quienes ayudan a obtenerlos son dos variables que operan en relación inversa. Pensamos que la satisfacción no es un juego de suma cero, como si las alegrías que reciben los accionistas en términos de dividendos o de revalorizaciones fueran correlativas a las penurias de los empleados. Nuestra intuición de que las empresas formadas por gente alegre son probablemente las

Las empresas formadas por gente alegre son probablemente las que más expectativas de rentabilidad presentan)



Procuramos encontrar el equilibrio en una organización entre la eficiencia económica y la eficiencia humana)

que más expectativas de rentabilidad presentan, se ve confirmada por estudios empíricos.

Procuramos en la medida de lo posible encontrar el equilibrio en una organización entre la eficiencia económica (los resultados de la cuenta de explotación) y la eficiencia humana (la calidad de vida de las personas que se esfuerzan por lograr los resultados). No existe un equilibrio único para todas las empresas, ni siquiera es permanente en la misma a lo largo del tiempo.

⊕BS: *Profesor Fernández Aguado, usted desarrolló la propuesta del modelo*

antropomórfico, uno de los cimientos de sus desarrollos posteriores. ¿Podría explicar en qué consiste y qué tiene de novedoso?

Javier Fernández Aguado: Tras muchos años de trabajo como alto directivo y como empresario, verifiqué que la afirmación aristotélica de que todos seguimos explícita o implícitamente un modelo era totalmente aplicable al mundo de las organizaciones. Como ya habían señalado algunos autores norteamericanos, algunos colectivos siguen el modelo de prisión en sus relaciones laborales. Con eso en la cabeza, nadie esperaría iniciativa ni creatividad, sino más bien obediencia ciega y, si se permite, cerril.

La cuestión de los paradigmas afecta tanto a personas como a organizaciones en su conjunto. Todos, de forma más o menos definida, queremos parecernos a alguien. El tema de los 'personajes iconos' de la juventud no es sino un modo concreto de reflejar una necesidad humana.



Quien asume que la realidad en la que se mueve es perfeccionable y sabe exactamente en qué aspectos, tendrá muchas más posibilidades de salir adelante)

Acertar con el paradigma es clave, porque muchas de las consecuencias de nuestras actuaciones dependerán de él. Tras haber estudiado con detalle mucha de la bibliografía sobre Gestión del Conocimiento (*Knowledge Management*), llegué a la conclusión de que hacía falta un paradigma más comprensivo que los habitualmente empleados y propuse, por tanto, el antropomórfico. Es decir, entender las organizaciones con el modelo de persona humana.

⊙BS: Señor Aguilar, usted ha colaborado con el profesor Fernández Aguado en varias de sus investigaciones. ¿Puede ampliarnos más sobre ese modo novedoso de ver la realidad de las organizaciones y sus aflicciones prácticas? Además, acaba de coordinar junto con Camilla Hillier-Fry una obra que analiza fundamentalmente ese modelo.

J.A.: Efectivamente, he tenido la fortuna de colaborar con Javier en el desarrollo de uno de sus modelos. Will Management surgió poco después de Feelings Management, en el que se analizaba la importancia de los Sentimientos Organizativos. La originalidad de esta propuesta radica en que, hasta ahora, se había puesto el énfasis en el efecto de la emocionalidad individual sobre el desempeño de los trabajadores. Lo que subraya Feelings Management es que, junto a los sentimientos de cada uno, se desarrolla también un sentimiento colectivo que lleva a que una organización se sienta deprimida o entusiasmada, casi al margen de los resultados obtenidos.

El modelo Will Management acumula dos aspectos complementarios. De un lado, tiene mucho que ver con la deseada implicación de las personas con las organizaciones en las que trabajan. Analizar las políticas que facilitan o deterioran ese compromiso es esencial. Algunos directivos se asombran de la fuga de talento de sus organizaciones sin ser conscientes de que son ellos mismos quienes están provocando que los mejores deseen abandonar ese



trabajo, precisamente por la falta de capacidad motivadora de quienes llevan el timón.

Pero hay algo más profundo aún y es que analiza –de forma paralela a como lo hace Feelings Management con los sentimientos organizativos– la voluntad de la propia organización, que está por encima de la voluntad y/o del compromiso de cada persona individual. Gestionar la voluntad organizativa tiene mucho que ver obviamente con el compromiso, pero también con esa fuerza que un colectivo puede desarrollar en su conjunto cuando desea apasionadamente un objetivo común.

⊙BS: El primer modelo que propuso fue Gestión de lo Imperfecto. Sorprende un poco que en un entorno en el que se está insistiendo sobre la calidad total usted proponga que lo que hemos de hacer es fijarnos en la imperfección. ¿No existe una contradicción con una corriente muy al uso?

J.F.A.: Gestión de lo Imperfecto es un modelo de diagnóstico que

Realizar el diagnóstico de una organización es imprescindible. Aun peor que no saber a dónde se va es no saber siquiera por qué no se está en condiciones de ir o de no ir)

responde, de nuevo, al paradigma antropomórfico. Realizar el diagnóstico de una organización es imprescindible. Aun peor que no saber a dónde se va es no saber siquiera por qué no se está en condiciones de ir o de no ir.

Gestión de lo Imperfecto divide a la organización en cuatro niveles: entorno, estructura, colaboradores y uno mismo, con subdivisiones que ahora soslayo. En cada uno de esos niveles y subniveles se analizan las dificultades irresolubles y otras que sí admiten transformaciones de mejora. En el fondo, me baso en el conocido principio de Marco Aurelio, formulado en tres pasos: no te empeñes en cambiar aquello que no está en tu mano modificar; esfuérzate por mejorar todo aquello que esté en tu mano transformar y –concluía Marco Aurelio, refiriéndose a la divinidad–, pídele ayuda para diferenciar una cosa de la otra.

Quien asume que la realidad en la que se mueve es perfeccionable y sabe exactamente en qué aspectos,

VERÁN LA LUZ EN BREVE...

- “Dirigir con pasión, la pasión del directivo”, un nuevo libro de José Aguilar que se centra en el análisis del necesario entusiasmo que implica dirigir.
- “Ensayo sobre Patologías Organizativas”, trabajo que ultima Javier Fernández Aguado. “A diferencia de las propuestas de De Vries –explica–, que empleó un proceso mental consistente en deducir las enfermedades de una organización a partir de las deficiencias de sus directivos, propongo que –además de ese posible análisis– todo colectivo, por el motivo señalado por De Vries, pero también por muchos otros, puede desarrollar enfermedades. Algunas son de carácter físico, pero otras lo son de carácter psicológico e, incluso, psiquiátrico”. De forma paralela verá la luz un “Diccionario sobre Patologías Organizativas”, elaborado conjuntamente por Javier Fernández Aguado, Marcos Uriarte y Francisco Alcaide.)

tendrá muchas más posibilidades de salir adelante con garbo que quien se considera perfecto o quien juzga que no es posible hacer nada. Los ‘perfectos’ y los cínicos no pueden entender este modelo de gestión. Sí pueden hacerlo quienes saben que es preciso obtener resultados valiosos incluso en situaciones claramente adversas.)

Programa de Desarrollo de Liderazgo



¿Por qué tú no?

www.institutodeliderazgo.com

C/ Doctor Muncharaz, 3 - 1º A
28230 Las Rozas (Madrid)
Teléfono: 91 636 61 01 • Fax: 91 637 50 03
E-mail: info@institutodeliderazgo.com

