

**brandSmith**<sup>®</sup>  
Primero las ideas. Después las palabras.



# EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI

REFLEXIONES SOBRE EL PENSAMIENTO  
DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

COORDINADO POR  
**CHRISTOPHER R. SMITH**

ROLANDO ARMUELLES (PANAMÁ)  
EDWARD ARROYO (EE.UU.)  
JOSÉ ANTONIO CARAZO  
NURIA CHINCHILLA  
EUGENIO DE ANDRÉS  
JOSÉ MARÍA DÍEZ  
BLANCA FERNÁNDEZ-GALIANO  
LUIS HUETE  
ROGELIO LEAL (MÉXICO)  
PATRICIO MORCILLO  
FERNANDO MOROY  
EDUARDO NOBOA (ECUADOR)  
PABLO JAVIER OLAIZ (ARGENTINA)  
JOAQUÍN OSET  
MAR PANIZO  
EDUARDO PUNSET  
JOSÉ LUIS REQUERO  
MARÍA TERESA SÁENZ BLANCO  
ENRIQUE SUEIRO  
MARCOS URARTE

# **EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI**

## **REFLEXIONES SOBRE EL PENSAMIENTO DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO**

**ROLANDO ARMUELLES, EDWARD ARROYO, JOSÉ ANTONIO CARAZO,  
NURIA CHINCHILLA, EUGENIO DE ANDRÉS, JOSÉ MARÍA DÍEZ,  
BLANCA FERNÁNDEZ-GALIANO, LUIS HUETE, ROGELIO LEAL, PATRICIO MORCILLO,  
FERNANDO MOROY, EDUARDO NOBOA, PABLO JAVIER OLAIZ, JOAQUÍN OSET,  
MAR PANIZO, EDUARDO PUNSET, JOSÉ LUIS REQUERO,  
MARÍA TERESA SÁENZ BLANCO, ENRIQUE SUEIRO, MARCOS URARTE**

**COORDINADO POR  
CHRISTOPHER R. SMITH**

**brandSmith®**  
Primero las ideas. Después las palabras.

El Management del Siglo XXI.  
Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado.  
Coordinado por Christopher R. Smith.

Primera edición: octubre, 2012.

© Christopher R. Smith, Rolando Armuelles, Edward Arroyo, José Antonio Carazo, Nuria Chinchilla, Eugenio de Andrés, José María Díez, Blanca Fernández-Galiano, Luis Huete, Rogelio Leal, Patricio Morcillo, Fernando Moroy, Eduardo Noboa, Pablo Javier Olaiz, Joaquín Oset, Mar Panizo, Eduardo Punset, José Luis Requero, María Teresa Sáenz Blanco, Enrique Sueiro, Marcos Urarte.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright.

Edición y diseño: BrandSmith  
[www.brandsmith.es](http://www.brandsmith.es)

Fotografía de Javier Fernández Aguado,  
cortesía de José Carlos Cordovilla, Diario de Navarra

D.L.: M-34048-2012  
ISBN: 978-84-616-1028-0





# CONTENIDO

Introducción de Christopher R. Smith .....	7
1. Rolando Armuelles (Panamá): El management español visto desde Centroamérica .....	11
2. Edward Arroyo (EE.UU.): El management español visto desde EE.UU. ....	17
3. José Antonio Carazo: I Symposium internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado .....	23
4. Nuria Chinchilla: Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno .....	25
5. Eugenio de Andrés y J. M <sup>a</sup> Díez: La depresión organizacional, el mal de nuestro tiempo .....	27
6. Blanca Fernández-Galiano: Formación en tiempos de crisis .....	33
7. Luis Huete: Fundamentos de la organización de empresa .....	37
8. Rogelio Leal (México): Feelings Management: novedades europeas para una gestión más humana .....	47
9. Patricio Morcillo: Sobre el hombre y la empresa .....	53
10. Fernando Moroy: Aprender de los Templarios .....	55
11. Eduardo Noboa (Ecuador): ¿Del por qué no te callas? al ¿por qué no sigues hablando? .....	57
12. Pablo Javier Olaiz (Argentina): El management español visto desde Argentina .....	61
13. Joaquín Oset: el cambio organizativo y los sentimientos colectivos: cómo gestionarlos .....	65
14. Mar Panizo: Talento en estado puro .....	69
15. Eduardo Punset: Patologías en las organizaciones .....	71
16. José Luis Requero: La felicidad posible .....	73
17. María Teresa Sáenz Blanco: La confianza se respira .....	77
18. Enrique Sueiro: En qué se parecen un emperador romano y un CEO español .....	79
19. Marcos Urarte: Las claves para ser un buen speaker .....	83
Una breve semblanza: Javier Fernández Aguado .....	87
Bibliografía disponible de Javier Fernández Aguado .....	91
Una breve semblanza: Christopher R. Smith .....	93



# INTRODUCCIÓN

El mundo de alta velocidad que nos acoge no propicia mucho espacio ni tiempo para la reflexión. Es una lástima porque llegaríamos más lejos si nos parásemos a pensar. Por eso, aglutinar en una obra las reflexiones de varios autores siempre resulta muy enriquecedor. Quizá más en este caso, cuando confluyen en torno a un pensador contemporáneo.

Se puede comprobar que el orden de aparición es puramente alfabético, entre otras razones, porque no son comparables ni las personas ni las visiones profesionales desde las que analizan obras y aspectos. Los veinte autores que glosan el pensamiento de Javier Fernández Aguado abordan temas, enfoques y detalles complementarios entre sí. Tanto como lo son quienes escriben.

Conocí al profesor Fernández Aguado en 2003 cuando, como director creativo-ejecutivo de una agencia de publicidad, me encargaron crear un nombre y un logo para su consultora de alta dirección. Así nació la marca MindValue y en ese momento comenzó un nuevo estímulo intelectual para mi trabajo que aún perdura.

Su pensamiento inyectó nuevas inspiraciones en mi especialidad profesional, el branding estratégico, que poco tiene que ver con diseñar logos o crear nombres. Se trata de observar las marcas como activos estratégicos atemporales y como tales, utilizarlas para impulsar la transformación organizativa y la reflexión estratégica dando lugar a una visiones innovadoras sobre planificación y gestión empresarial. Así es cómo con el tiempo se ha ido forjando el concepto de Brand-Based Management, gestión basada en la marca, que nace de la propuesta de pensar estratégicamente desde una triple estructura de alma, identidad y expresión organizativas.

El ejercicio es un desafío excitante ya que aunque todos sabemos que los intangibles constituyen una parte fundamental de una organización, su verdadera esencia –su magia, incluso– se halla en su inmaterialidad, y la dificultad de escenificarlos e integrarlos en los procesos y modelos de negocio. Y justo ahí es donde tratamos de



poner orden ofreciendo un sistema que pone en relación las motivaciones, aspiraciones, medios y actitudes de una organización con la marca y la escenificación de sus valores en personas, productos, entornos y comunicaciones.

Estos años de colaboración con MindValue y seguimiento de la obra de su otro socio director, José Aguilar, han culminado -de momento- con la reciente firma de un acuerdo entre BrandSmith y MindValue para profundizar en las propuestas recogidas en su obra *El Alma de las Organizaciones*, dando un nuevo impulso a nuestro modelo de análisis organizacional: Brand Thinking.

Ha sido un placer y un honor coordinar esta obra colectiva de textos publicados previamente en otros medios, de profesionales consolidados en ámbitos tan diversos como la divulgación científica, las escuelas de negocios, la consultoría, la judicatura o la comunicación corporativa. Buen mosaico propio de una interdisciplinariedad fecunda en torno al profesor Fernández Aguado.

Eduardo Punset resalta su capacidad de ilustrar “de manera original y luminosa el mundo de las organizaciones” sin caer en el error de pensar que, como señalaba Kant, todas las generaciones parecen plantearse los grandes temas del ser humano como si nadie antes lo hubiera hecho.

Dos veteranos profesores del IESE, Nuria Chinchilla y Luis Huete, resaltan otros perfiles, quizá menos conocidos de Javier Fernández Aguado. Por ejemplo, la profesora Chinchilla desvela uno de los secretos de una obra tan profunda y prolífica como la de este pensador: tan sencillo como dedicar todos los días una media de dos horas a leer y estudiar.

Por su parte, Luis Huete subraya esta necesidad de formación permanente para los directivos en el ejercicio de su liderazgo empresarial. En su opinión, Javier Fernández Aguado armoniza la excelencia teórica (“investigador profundo, riguroso y original”) y práctica (“ejecutivo, empresario, consultor y coach”).

Un aspecto revelador y animante después de leer las aportaciones incluidas en este libro es el conocimiento y reconocimiento de un pensador español en el universo del management, equivocadamente restringido con frecuencia a la cultura anglosajona y al idioma inglés. Mi origen británico y la procedencia estadounidense e iberoamericana de alguno de los autores de este libro incide, precisamente, en la relevancia de este descubrimiento español tan enriquecedor para un management sin fronteras. En esta línea profundizan las aportaciones de Edward Arroyo (EE. UU.), Rogelio Leal (México), Pablo Javier Olaiz (Argentina), Rolando Armuelles (Panamá) y Eduardo Noboa (Ecuador).

De vuelta a los autores españoles de esta obra, un acercamiento tan plural al pensamiento de Javier Fernández Aguado compila en un volumen sinergias intelectuales polivalentes. Así, Marcos Urarte habla de “referente en la línea de los grandes

oradores de la historia de España”; Mar Panizo lo sintetiza en “talento, investigación y sentido común aplicado a la empresa”; y José Luis Requero asegura que “únicamente quien saborea la sabiduría está en condiciones de hacerla asequible a los demás”.

Muy sugerente también la descripción que Blanca Fernández-Galiano ofrece sobre alguien de quien destaca su “perseverancia de arqueólogo” para escrutar en el pasado soluciones válidas para problemas de hoy en las organizaciones.

Otros, como Patricio Morcillo encuentran conexiones entre un Nobel de Literatura francés y el pensador español: “Los valores que siempre defendió Albert Camus son los que encontramos en la obra de Javier Fernández Aguado. Este pensador expone con brillantez, entusiasmo, lucidez y tesón la riqueza intelectual y creativa del ser humano”.

En el caso de Enrique Sueiro, explica cómo sus años siguiendo el pensamiento de Javier Fernández Aguado y aplicándolo a la comunicación corporativa le han llevado a su propio modelo de “communicagement, traducible en tres palabras: diriges si comunicas”.

Confío en que el libro que el lector tiene en sus manos suscite el mismo interés que despertó en mí conocer personalmente a este pensador español. Además, por tratarse de una obra colectiva, espero que suponga mutuos descubrimientos de profesionales de ámbitos diferentes del propio de cada uno.

Christopher Smith  
Director General de BrandSmith  
Miembro de TopTen Strategic Marketing Spain



# 1. EL MANAGEMENT ESPAÑOL VISTO DESDE CENTROAMÉRICA

**Rolando Armuelles**

Alcenit (Panamá)

## INTRODUCCIÓN

El término management ha sido traducido de muchas maneras al español. La forma que más me gusta es la de gobierno de personas y organizaciones. Fruto de la leyenda negra fomentada por autores foráneos, que ha afectado tanto a España como a América Latina durante generaciones, para muchos españoles todo lo producido fuera de su país en cualquier área del conocimiento era mejor, sencillamente porque era extranjero.

En el tema que nos ocupa, basta ver cómo acuden muchos a escuchar a cualquier ponente de habla no hispana, por incoherente o ignorante que sea. Que diga algo en inglés es suficiente para que parezca más interesante... ¡No siempre es así! Que se diga algo en inglés no significa que sea mejor ni peor, sólo que está empleándose otra lengua diferente al español.

Muestra de la ignorancia o la mala intención de algunos norteamericanos es que en una reciente lista de cincuenta autores creadores en el ámbito del management no figura ningún autor de habla hispana.

Gracias a Dios, cada vez son menos los acomplejados y más quienes procuran buscar el conocimiento allá donde se encuentre, prescindiendo del idioma o del país de origen. El talento no tiene por qué ser francés, inglés o norteamericano. Eso sí, una ventaja tiene el pensamiento español particularmente: suele conocer mejor la idiosincrasia propia de Centroamérica.

## CUATRO OBRAS DE REFERENCIA

Un profesor de la Universidad Complutense publicó hace algunos años un libro casi revolucionario tanto por el título como por el contenido: Grandes creado-

res en la historia del Management (Ariel, 2002). En esa obra –de imprescindible referencia para quien pretenda conocer el mundo del management- el docente madrileño dedica una sección específica para consultores y pensadores emergentes. En un total de 91 autores analizados a nivel mundial, desde los orígenes de la ciencia del management, reservaba 16 puestos para los españoles que estaban en ese momento trabajando de forma más destacada en esta área.

Poco antes, la misma editorial había publicado una obra que llevaba un título también sugerente: Management español: los mejores textos. Isidro Fainé, actual presidente de Caixabank (tercer banco español), en un prólogo detallado argumentaba: “Un (...) porqué de mi agrado lo constituye la firme convicción de que es posible y deseable mejorar los sistemas de gobierno. Como gusta repetir a uno de los autores de este libro [se refería al profesor Javier Fernández Aguado], las empresas no sólo han de ganar dinero, han de empeñarse también por crear las condiciones de posibilidad de la vida honorable de las personas que en ellas trabajan. No sólo en el largo plazo, también en el medio y el corto, este modo de dirigir se revela como plenamente satisfactorio”.

“De una fría Dirección por Instrucciones, se pasó a una aséptica Dirección por Objetivos. Ahora, la Dirección por Valores (introducida en España por los profesores Dolan y García [otro de los autores participantes también en la obra]), procedente del pensamiento indio; y la Dirección por Hábitos (fruto del pensamiento del profesor Fernández Aguado), fundamentada en la cultura griega, se manifiestan como instrumentos de calidad para seguir trabajando en beneficio de cada miembro de las organizaciones en las que trabajamos”.

“No se trata de sustituir la Dirección por Objetivos, como de plantear éstos en forma de Retos, y completar el gobierno señalando las vías adecuadas para que cada trabajador asuma esas nuevas competencias, que les permitan culminar la propuesta de Píndaro: “Llega a ser lo que debes ser”.

Concluía Fainé su prólogo con un canto a la ilusión: “Haber superado las habituales desconfianzas que suelen separar a los más relevantes pensadores de una misma área del conocimiento es otro de los grandes méritos de este trabajo. Que los diez mejores autores sobre management en España hayan coordinado esfuerzos resulta grandemente halagüeño, y nos habla de esa capacidad de aunar energías para, entre todos, mejorar nuestra sociedad y nuestras organizaciones”.

En enero de 2006 vio la luz otra obra esencial: Fundamentos de la Organización de Empresas. Breve Historia del Management (Narcea). El autor es precisamente uno de los pensadores en los que luego me detendré –Javier Fernández Aguado-, pues es el que muchos consideramos principal pionero en la materia. En el prólogo de ese libro, Luis Huete, experto en el área del marketing, y profesor de IESE Business School (Escuela de Negocios de referencia en muchas partes), calificaba al autor del libro de ‘intelectual de corte renacentista’.

Poco después, también en 2006, bajo la iniciativa de Interban Network, Francisco Alcaide, profesor de la Universidad Antonio de Nebrija, publicó un libro que, al igual que los anteriores, es básico para cualquiera que pretenda conocer la ciencia del management. Se trata de Who's Who en el Management Español. En ese extraordinario diccionario biográfico, bien elaborado y de realización exhaustiva, se analiza el pensamiento de los catorce autores españoles de referencia en la materia.

#### UN CLUB MUY ESPECIAL

Tras la publicación de Management español: los mejores textos surgió un club muy selecto denominado Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)), al que fueron invitados los autores referenciados en esa obra. Desde entonces, ese portal se ha convertido en lugar de referencia de la materia para todos los países de habla hispana. Más de treinta mil suscriptores de más de veinte países recibimos mensualmente el boletín emitido por esa plataforma, donde se recogen publicaciones de y acerca de esos autores.

En la plataforma virtual de Top Ten Management Spain pueden encontrarse cientos de páginas de los principales autores españoles y también consejos muy útiles para lecturas tanto de obras contemporáneas como clásicas, no sólo sobre management, sino sobre antropología, literatura, filosofía, etc. relacionadas con el gobierno de personas y organizaciones.

#### EL FORO DE REFERENCIA

Con una gran visión estratégica, Interban Network propuso a los miembros de ese exclusivo club de autores (José Aguilar, José Manuel Casado, Nuria Chinchilla, Alfonso Jiménez, Salvador García, Cosimo Chiesa, Luis Huete, Pilar Jericó, Marcos Urarte y Javier Fernández Aguado) que participaran en sus congresos –concretamente en el Manager Business Forum– y así viene sucediendo en los últimos años, en las diversas sedes de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia.

Cada una de las diez personas pertenecientes al Top Ten Management Spain tiene un perfil distinto. Todas coinciden, sin embargo, en dos aspectos: conocimiento directo de la práctica empresarial y reflexión publicada en forma de libros y artículos, en los que se recogen sus aportaciones a la ciencia del management.

## LOS PIONEROS

En el prólogo de ese *Who's Who en el Management Español*, Miguel Ángel Robles señala a uno de ellos como el pionero de los pioneros. Se trata del ya mencionado Javier Fernández Aguado.

Fernández Aguado cuenta con un doble doctorado: en Filosofía –con una tesis sobre Descartes- y en Economía, con un estudio sobre la formación de los directivos y empresarios en España en los siglos XIX y XX, que le mereció el premio nacional J.A. Artigas al mejor trabajo de investigación en ciencias sociales en el año 1997.

Tras muchos años de ampliación de estudios y trabajo en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, República Checa, Suiza y Bélgica, se estableció en Madrid. Primero como alto directivo en una transnacional y luego como empresario de éxito, sumó a su rigurosa preparación académica el conocimiento de la vida real de las organizaciones y la consabida presión por las ventas.

Pensador profundo, catedrático, ponente en diversas escuelas de negocios de Europa y América, asesor de alta gerencia, destacado orador, autor riguroso a la vez que prolífico (más de sesenta obras hasta el momento, de las cuales la mitad en colaboración), sus propuestas han merecido el interés de muchos estudiosos.

Se trata del único pensador español del management sobre el que se han escrito más de doscientos libros y ensayos analizando su pensamiento. Es también el único cuyos principios sobre el management están articulados en torno a un pensamiento estructurado. No sólo eso, sino que en 2010 se convirtió en el único autor español contemporáneo a cuyo pensamiento se ha dedicado un Symposium, al que asistieron seiscientos profesionales de una docena de países de Europa y América.

Acumula en su haber, entre otros, premios nacionales –‘Most Valuable Speaker’- e internacionales –en Gran Bretaña al mejor libro europeo de Gestión 2006, por su obra *La soledad del directivo* (escrita junto a José Aguilar); o Estados Unidos: ‘Best Competitiveness Speaker Award 2007’. Insto vivamente a seguir su blog: [www.javierfernandezaguado.com](http://www.javierfernandezaguado.com)

## TAMBIÉN EN PRIMERA LÍNEA

María Nuria Chinchilla Albiol es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales (1994) y licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona (1981). Es también Máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE (1984). En 1984, entró a formar parte del claustro del IESE y ha ocupado distintos cargos como directora del Departamento Dirección de Personas en la Organización (1996-2000), del Programa Higher Commercial Management School (Moscú)

(1994-actualidad), ha sido miembro del Comité Asesor para el Desarrollo de Casos en la European Foundation for Management Development (EFMD) (1985-1986), representante de la Case Clearing House IESE en el extranjero (1985-1986), y secretaria del Comité Consultivo Harvard-IESE (mayo 1985).

Pertenece a diversas asociaciones profesionales y académicas. Entre otras: APDO (Asociación de Profesionales en Desarrollo Organizativo), APAT (Asociación de Profesionales en Análisis Transaccional), EWMD (European Network for Women in Management Development), ISTR (The International Society for the Third-sector Research), AED (Asociación Española de Directivos) y AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal).

José Aguilar es otro de los pensadores de referencia. Es Doctor y PDD (Programa de Desarrollo Directivo) por el IESE. Es socio-director de MindValue ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)), firma de consultoría especializada en asesoramiento a alta dirección, con más de cuatrocientos clientes de más de treinta países.

Aguilar compagina su actividad profesional con labores docentes como profesor de la Universidad Antonio de Nebrija y otras universidades y escuelas de negocio nacionales, como la Universidad Complutense, y extranjeras, como la Universidad de Monterrey (México), la Universidad del Turabo (Puerto Rico) o la Universidad Latina (Panamá).

Ha dirigido o impartido conferencias y seminarios para diversas instituciones de prestigio tanto públicas como privadas: EOI (Escuela de Organización Industrial), INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), The Institute of Coaching, Centro de Estudios Garrigues, Universidad Europea de Madrid, Instituto Español de Estrategia Empresarial, etc.

Es reconocido como uno de los principales especialistas en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio y gestión del compromiso. Ha desarrollado, tanto en España como en otros países europeos y americanos, modelos de evaluación, adaptación e implantación de pautas culturales para entidades en procesos de cambio.

## CONCLUSIONES

Otros autores, como Mariano Vilallonga, José Manuel Casado o Marcos Urarte se encuentran entre esos puntos de referencia que –tras los pioneros– están contribuyendo a que España haya dejado de ser una mera importadora de conceptos para transformarse en una de las fundamentales fuentes de conocimiento de management a nivel mundial.



Me atrevo a pronosticar que nos encontramos en los comienzos. Mucho es el camino que queda por recorrer y profunda la huella que ha de dejar en el mercado tanto español como centroamericano el pensamiento de esos contemporáneos nuestros que tanto y tan bien están haciendo en pro del management. Uno de los motivos de mi optimismo es la juventud de los mencionados: la mayor parte ronda los cincuenta.

Varios de ellos son cada vez más conocidos en Centroamérica y sus seminarios y conferencias son valorados con frecuencia mejor que las de autores norteamericanos con más renombre internacional.

## 2. EL MANAGEMENT ESPAÑOL VISTO DESDE ESTADOS UNIDOS

**Edward M. Arroyo**

Arroyo & Associates. Leadership, Strategy and Execution Consultant (EE.UU.)

Estados Unidos es, desde muchos puntos de vista, una gran atalaya desde la que se contemplan los avances de diferentes ciencias y saberes en todo el mundo. Si bien durante muchos años únicamente interesaba lo producido en nuestro país, en la actualidad –debido quizá a la crisis económica, a los grandes reordenamientos del mundo y quizás a la obligada humildad que estos eventos refuerzan en nuestras mentes- se han ido ampliando las percepciones.

En el caso de la ciencia a la que yo me dedico –el management-, este fenómeno viene forjándose desde hace algún tiempo. En estas líneas me limito a reflexionar sobre los autores españoles que han provocado el significativo cambio de que hoy en día, también en EE.UU., haya interés por la producción que en el área del management se produce en ese país europeo, ya que exponen unos paradigmas diferentes y nos fuerzan a pensar en otras perspectivas importantes. No es raro ya, por lo conocido por mis colegas de mi interés, recibir correos electrónicos peticionando información de cómo conseguir los libros de management españoles que con cierta frecuencia cito.

En los últimos tiempos, España empezó a ser conocida en estas tierras fundamentalmente por el desarrollo de algunas de sus multinacionales –Banco de Santander, BBVA, Movistar...- y también por la presencia de destacadísimos profesionales: médicos, cocineros, etc. en puestos de relevancia también en nuestro país.

El año 2001 supuso un punto de inflexión, pues apareció en España un libro que llevaba el provocador título de Management español: los mejores textos (Ariel). Con prólogo del director general de la Caixa, la tercera mayor entidad financiera del país –Isidro Fainé-, aquella obra tuvo amplio eco en muchos países de América. También por entonces apareció un libro monumental: Grandes creadores en la historia del Management (Ariel), de uno de los mayores expertos en historia económica del mundo, el profesor de la Universidad Complutense de Madrid José Luis García Ruiz.

Poco después aparecía Who's Who en el Management Español (publicado por Interban), escrito por Francisco Alcaide, uno de los mayores conocedores de los pensadores españoles que marcan tendencia.

Posteriormente han ido apareciendo obras como: Forjadores de líderes (editorial LID), de Javier Andreu (Universidad de Educación a Distancia) y En clave de talento (editorial LID), de Antonio Pamos. Más recientemente vio la luz Who's who en el Top Ten Speakers Spain, de Blanca Fernández-Galiano.

Lo más relevante de todos estos trabajos es que el cedazo del tiempo va separando el trigo de la paja, dejando a la vista de todos la diferencia que hay entre las modas y el pensamiento célebre.

Me gustaría dar mi opinión sobre quiénes podrían ser calificados en la actualidad como 'clásicos' del management español. Antes de nada he de señalar que a lo largo del siglo XX, junto a diversas corrientes –la gran mayoría anglosajonas, francesas o germanas–, destacaron en su momento un conjunto de autores españoles que realizaron determinadas aportaciones al gobierno de las organizaciones. Uno de ellos fue José María Fernández Pirla con su libro Economía y gestión de la empresa (1981), considerado el primer manual completo de la disciplina en español.

Otros relevantes investigadores españoles que dejaron huella con sus publicaciones en la ciencia del management elaborado en España fueron: C. Madariaga Rojo (Organización científica del trabajo. I. Las ideas, 1929); J. Mallart Cutó (Organización científica del trabajo, 1942); M. Brugarola (La cristianización de las empresas, 1945); P. Gual Villalbíl (Política de la producción, 1948); R. Cuñat (Productividad y mando de hombres en la empresa española, 1955); R.M. Arana Gondra (El trabajo personal del director de empresa, 1963); M. Sánchez Gil (Naturaleza y evolución de la función empresarial, 1969); o G. Barceló Matutano (El dirigente del futuro, 1972).

Éstas y otras aportaciones han sido analizadas en el libro Fundamentos de la organización de empresas. Breve historia del Management (Narcea, 2006), escrito por el profesor Javier Fernández Aguado. De este autor hablaremos enseguida, pues es considerado con toda justicia y merecimiento el adalid de la ciencia del management no sólo en España, sino en el mundo hispanoparlante.

Entre las instituciones españolas destacadas en los orígenes de lo que podríamos denominar la producción española de management hay que resaltar al Instituto de Orientación Profesional de Barcelona (1914) y la Junta de Pensiones para Ingenieros y Obreros. En 1928 se creó el Comité Nacional de Organización Científica del Trabajo (CNOCT) y en 1956 nacía la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), que ha realizado, y sigue llevando a cabo, una labor notable en la difusión de los nuevos avances del management en idioma español. Un año antes, en 1955, aparecía una de las primeras escuelas de negocios del país, la Es-

cuela de Organización Industrial-EOI. En 1958 se crean tanto IESE (impulsada por la organización religiosa española Opus Dei) como ESADE (promovida por la Compañía de Jesús). Surgidas prácticamente en paralelo han competido casi en exclusiva en formación directiva en España hasta la aparición en la década de los setenta del Instituto de Empresa de inspiración no religiosa.

Las escuelas de negocio en España han dado lugar a unos pocos pensadores con repercusión internacional, la práctica totalidad ya fallecidos. Entre ellos destacó José Antonio Pérez López.

En la actualidad destacan las investigaciones generadas por los miembros del Top-Ten Management Spain, denominación con la que se conoce en este país a los diez mayores expertos en gobierno de las organizaciones y del que han desembocado numerosas iniciativas y colaboraciones.

Me referiré ahora a los pensadores más significados actualmente en activo, no sin aclarar previamente una cuestión relevante. Cuando se habla de profesionales del management hay que distinguir, en mi opinión, cuatro categorías.

En primer lugar señalaría a aquellos que llevan a cabo una loable labor de divulgación de habilidades directivas básicas. En este sentido, abundan en todos los países profesionales, también denominados consultores en muchas ocasiones, que centran su actividad en cursos de negociación, comunicación, etc. Este trabajo es muy necesario, pero precisamente por las peculiaridades, exigencias de impartición, etc. rara vez se encuentran productores de pensamiento en esta categoría.

Se encuentra un segundo grupo de profesionales que trasladan el pensamiento anglosajón de forma más o menos acertada al ámbito en el que ellos se mueven. Se dan casos de profesionales que viajan cada dos o tres años a EE.UU. para asistir a algunos de los seminarios multitudinarios organizados por los 'propagandistas' del momento. Captado el mensaje y trasladado al español, viven de divulgar esas ideas durante los meses sucesivos.

Un tercer grupo está formado por teóricos. Profesores de universidades o incluso de alguna escuela de negocios, habitualmente con nula experiencia empresarial y/o directiva, pretenden encontrar en el asesoramiento una vía de ingresos. La mayor parte de estos profesionales ignoran la dinámica de las organizaciones y más dañan que solucionan cuando pretenden este tipo de incursiones. En ocasiones se ha puesto de ejemplo –y es real– a un profesor español que se considera capacitado para asesorar en cualquier tipo de cuestión en la empresa. Su CV es haber presentado, al obtener su plaza en una universidad cercana a Madrid, docenas de obras. Todas cedidas por sus alumnos del año anterior. ¡Eran sus trabajos de curso! Ni antes ni después, ni tampoco entonces, ha investigado nada. Este personaje, que ha visitado algunos países de América, es de los que desprestigia a la universidad privada española en la que trabaja desde hace más de una década. Gracias a Dios,

casos tan lamentables son relativamente escasos, aunque se encuentran en todos los países.

La cuarta categoría, y es en ésta en la que deseo centrarme, es la formada por profesionales que conociendo el mundo de las organizaciones desde sus entrañas, han dedicado tiempo a estudiar, a analizar, a profundizar en la antropología, etc. y presentan propuestas innovadoras.

Algunas organizaciones y directivos confunden la gimnasia con la magnesias y les resulta indiferente si quienes les asesoran están o no debidamente preparados. En ocasiones les basta que un curso sea dignamente impartido, sin esperar nada más.

Sin embargo, cada vez más se busca una adecuada calidad. Y para lograrla, resulta relevante diferenciar entre quienes meramente divulgan, quienes copian y quienes realmente producen pensamiento basado en la experiencia, la investigación y la experimentación.

En la actualidad, José Aguilar, Nuria Chinchilla y, sobre todo, Javier Fernández Aguado son referentes indiscutibles en lo que se refiere al pensamiento de habla hispana.

José Aguilar López es el primero de los autores a los que quiero referirme. Doctor en Filosofía y PDD por el IESE, es Socio Director de MindValue, una firma especializada en servicios profesionales para la alta dirección. En 2006 obtuvo, junto a Javier Fernández Aguado, el premio del Management Internacional Forum al mejor libro de management del año, por la obra conjunta La soledad del directivo (Lid, Madrid, 2006).

Como especialista en dirección de recursos humanos, comunicación y creación de empresa, ha dirigido seminarios y cursos en numerosas universidades y escuelas de negocios de Europa y América. En la actualidad es Catedrático del Área de Comportamiento Humano de Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra). Ha colaborado también con instituciones como: la Universidad Antonio de Nebrija, el Centro de Estudios Garrigues, el IADE (Universidad Autónoma de Madrid), la Escuela de Organización Industrial, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Rey Juan Carlos, The Institute of Coaching, el Instituto Nacional para la Administración Pública (INAP), el Instituto de Estudios Fiscales (IEF), la Universidad del Turabo (Puerto Rico), la Universidad Latina de Panamá, la Universidad del Mayab (México), la Universidad de Monterrey (México), el Instituto Tecnológico de Monterrey (México), la Universidad Anáhuac (México), etc.

Es reconocido como uno de los principales expertos españoles en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio, muy particularmente por lo que se refiere a los aspectos de comunicación del cambio en las organizaciones. También se ha especializado en la incidencia de la cultura y los valores en la actividad de las or-

ganizaciones. Como extensión de estas actividades, ha prestado asesoramiento en cuestiones de deontología profesional, prácticas de buen gobierno y aplicación de la ética a la gestión de Recursos Humanos.

Otra área de su actividad es la consultoría de comunicación. Ha llevado a cabo análisis sobre la política de comunicación de diferentes organizaciones en situaciones de crisis.

Ha participado en calidad de coordinador o de coautor en otros libros como: La Ética en los negocios (Ariel, 2001), Management español: los mejores textos (Ariel, 2002), La gestión del cambio (Ariel, 2003), Will Management. La gestión de la voluntad organizativa (GEC, Barcelona, 2004), En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial (Almuzara, Madrid, 2006), Forjadores de líderes (Lid, Madrid, 2007) y En clave de talento (LID, Madrid, 2008). Es colaborador habitual en diarios, revistas de información económica, radio y TV.

Nuria Chinchilla, por su parte, es Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, Máster en Economía y Dirección de Empresas y Doctora por el IESE Business School. Comenzó su trayectoria en el IESE en 1984. Es consejera de varias sociedades. Es miembro del Top Ten Management Spain y de diversas asociaciones profesionales y académicas entre las que destacamos: miembro del Jurado de los Premios Fundació Bufí y Planas, de la Revista Capital, del patronato de la Fundación Alares, del Jurado de los Premios de la Fundación Privada M<sup>a</sup> Teresa Rodó, del VIP Advisory Board de EPWN, del VIP Advisory Board del Women International Networking (WIN), del International Women's Forum, de CEDE (Asociación Española de Directivos), etc.

Forma parte también de los siguientes comités y consejos: Consejo de Expertos de la Generalitat de Catalunya (2004), Comité Científico de Business Digest, Comité de Honor de Manager Business Forum, España, Consejo de Redacción de la Publicación Nueva Empresa, Consejo Económico y Social de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC), Consejo Asesor de la Fundación + Familia, Consejo Asesor de la Revista de Estudios Políticos y Sociales "Dialecs", Consejo Asesor de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL), Consejo Editorial de la Revista Executive Excellence (5 Días), Miembro del Patronato de Honor de "The Family Watch", Miembro del Patronato de la Fundación Independiente y de la Comisión Nacional para racionalización de los horarios Españoles, miembro fundador de ARHOE (Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles), así como del Observatorio de la Empresa Flexible.

Menciono, en fin, a Javier Fernández Aguado. Es el cabecilla del nuevo management a la española. Autor de una treintena de obras en solitario, su pensamiento ha revolucionado los modos de plantearse en cientos de empresas la dirección de personas y organizaciones. Como muestra, vale señalar que el 25 de febrero de 2010 tuvo lugar en Madrid un Symposium Internacional sobre su pensamiento. Asistieron más de seiscientos profesionales procedentes de 12 países de Europa y América, incluido Estados Unidos. No se había producido un hecho semejante desde la época de Xavier Zubiri o Javier Marías, los más importantes pensadores de España en el siglo XX. En su blog [www.javierfernandezaguado.com](http://www.javierfernandezaguado.com) pueden encontrarse muchos de los artículos que publican en revistas especializadas tanto de España como de América.

Sus seis modelos de diagnóstico o implantación son empleados por nacionales y multinacionales de muchos países del mundo. Específicamente Gestión de lo Imperfecto, y Feelings Management (que ha merecido un estudio realizado por el IESE en el que se ensalza la eficacia del modelo) han alcanzado un eco significativo.

Acabo ya. España es contemplada desde Estados Unidos, también en temas de management, no como un lugar donde situar los productos producidos en este país, sino como un referente imprescindible cuando de gestión de personas y organizaciones se trata.

Sinceramente creo que el pensamiento español sobre management ha cuajado por la profundidad de las propuestas que han venido realizándose fundamentalmente en la última década. Me atrevo a decir que los autores que acabo de mencionar son ya clásicos. Porque clásicos no son los antiguos, sino aquellos que, como he señalado, son capaces de superar el filtro del tiempo. Javier Fernández Aguado, José Aguilar y Nuria Chinchilla, sin duda lo han hecho. Es de desear que su pensamiento siga teniendo seguidores que den la talla a la hora de seguir profundizando e interpretando su pensamiento. Así lo espero y así lo deseo.

He tenido ocasión de conocer en EE.UU. tanto a José Aguilar como a Javier Fernández Aguado. Han pronunciado conferencias junto a otros autores de Estados Unidos y de otros países. De la profundidad de su pensamiento ya he hablado suficiente. Deseo ahora mencionar, y ya concluyo, su capacidad de comunicar, su humildad y simpatía, que han hecho que sean invitados de forma reiterada.

Confío en que el flujo de pensamiento a ambos lados del Atlántico siga siendo tan fructífero como lo viene siendo los últimos años y que ensanche un puente en el que este servidor siempre ha creído.

# 3. A PROPÓSITO DEL I SIMPOSIUM INTERNACIONAL SOBRE EL PENSAMIENTO DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

**José Antonio Carazo**

Director de Capital Humano

El 25 de febrero de 2010 se celebró en el Centro de Convenciones de FERIA de Madrid el I Simposium Internacional sobre el Pensamiento de Javier Fernández Aguado. Por primera vez un destacado grupo de profesionales debatieron públicamente sobre los modelos de gestión y la obra de este destacado pensador español. El evento, organizado por Aefol, se celebró conjuntamente con el IX Congreso Internacional Expolearning y contó con la participación de Capital Humano, publicación decana dedicada a la integración y desarrollo de los recursos humanos en España, con la que el profesor Fernández Aguado viene colaborando desde 2002. No podíamos estar ausentes en un evento de estas características.

Javier Fernández Aguado es catedrático de Dirección General del Foro Europeo-Escuela de Negocios de Navarra y autor de más de 30 libros en solitario. Uno de los últimos es Management a través del cine, editado por Wolters Kluwer. Socio director de MindValue y miembro del exclusivo Top Ten Management Spain, ha sido distinguido –entre otros galardones– con el Premio Peter Drucker 2008 a la Innovación en Management y con el Premio Best Competitiveness Speaker 2007. Su libro La soledad del directivo, escrito junto a José Aguilar, fue distinguido como el mejor libro de gestión del año en Europa en 2006. Otro de los hitos de su nutrido currículum profesional lo supuso el ser designado como representante de los pensadores europeos para mantener un debate en noviembre de 2008 con David Norton (creador del *balanced scorecard*) sobre los modelos europeos y norteamericanos de gestión.

Entre las numerosas aportaciones de Fernández Aguado al pensamiento gerencial español e internacional está el desarrollo de seis modelos de gestión: Gestión de lo Imperfecto, Dirección por Hábitos, Liderar en la Incertidumbre, Will Management (Gestión de la Voluntad), Feelings Management (Gestión de los Sentimientos de la Organización) y Patologías Organizativas. Todos ellos desarrollados a partir del paradigma antropomórfico propuesto por él. La mayoría de estos modelos se han expuesto en las páginas de Capital Humano, tanto directamente por



él como por los consultores y expertos que han puesto en práctica sus modelos bajo licencia.

Los objetivos del simposium fueron más allá del debate y análisis de la obra de Fernández Aguado. También se convirtieron en punto de encuentro, debate y reflexión a nivel internacional para directivos y profesionales interesados en la gestión de personas y en impulsar un nuevo estilo de dirección. El evento supuso un punto de no retorno para promover en todo el mundo el talento de los grandes expertos españoles en management, que los hay. Muchos y buenos.

# 4. DIRIGIR Y MOTIVAR EQUIPOS. CLAVES PARA UN BUEN GOBIERNO

**Nuria Chinchilla**

Profesora del IESE Business School

La dirección de personas y organizaciones es uno de los trabajos más apasionantes. Quienes nos dedicamos a estudiar y a analizar las mejores técnicas de buen gobierno, nos movemos habitualmente en el retador filo de la teoría y la práctica. Aceptar por bueno lo que se hace -eso que algunos autores han venido a denominar rutinas paralizantes- es una tentación siempre presente. Ahí comienza el sendero del pesimismo, del cinismo, del yavalismo...

El otro gran peligro con que nos enfrentamos es el de la utopía: plantear como posibles modos de hacer que resultan irrealizables en el día a día de las organizaciones. Superar esta permanente paradoja resulta arduo, y, quizá por eso, particularmente desafiante.

Entre los pensadores que con más agilidad saben soslayar los obstáculos y realizar propuestas creativas y realizables, se encuentra el profesor Javier Fernández Aguado. Calificado en numerosas ocasiones como uno de los mayores expertos españoles en management, acumula años de dedicación al gobierno de organizaciones, tanto en España como en otros países de varios continentes, algunas de ellas promovidas por él mismo. Paralelamente, es autor de una treintena de libros, coordinador o coautor de otros tantos, y de más de trescientos trabajos monográficos, publicados en editoriales y revistas del más alto nivel, tanto en Europa como en América. En una de nuestras primeras conversaciones me confesó el secreto de su prolífica capacidad investigadora: estudiar una media de dos horas diarias, caiga quien caiga.

En Claves para el Buen Gobierno, el profesor Fernández Aguado se ha enfrentado de manera directa a explicitar conceptos antropológicos, éticos y ontológicos, aplicables a la toma de decisiones directivas, tanto tácticas como estratégicas. Lo ha hecho empleando como cañamazo intelectual el método por él definido hace algunos años: la Dirección por Hábitos, que considera fundamental para que los Departamentos de Recursos Humanos lleguen a convertirse en Departamentos de Desarrollo de Personas. Son precisamente esos dos elementos los que dan lugar al título del primer capítulo.

En el segundo, todo gira en torno al concepto que encierra la expresión:

-¡Qué bonita será Barcelona cuando la acaben!

Dicho de otra manera: plantea con realismo optimista que no existe la situación perfecta, que no se da una organización en la que todo funcione ‘como un reloj’. Empeñarse en gobernar lo perfecto sería una ingenuidad. Conocer y detallar los obstáculos que presentan las propias limitaciones, las de los colaboradores y el entorno, permite tomar las decisiones óptimas, en ese momento y circunstancias. Ése es el verdadero buen gobierno.

Los capítulos tres a seis se detienen en el estudio profundo, pero a la vez entendible, de cómo aplicar a la dirección de personas y organizaciones cuatro hábitos operativos fundamentales: prudencia, justicia, fortaleza y moderación. El profesor Fernández Aguado no se limita a consideraciones superficiales. Muy versado en el pensamiento clásico –recuérdese, por ejemplo, su *Management: la enseñanza de los clásicos* o su versión de *Ética a Nicómaco*-, emplea a fondo relevantes aportaciones de pensadores griegos, romanos y medievales, sin excluir tampoco a otros modernos y contemporáneos, y las aplica a las decisiones que ha de tomar un directivo en su labor de gobierno.

Se ha repetido que la principal ocupación de alguien con mando en plaza ha de ser anticiparse de algún modo al futuro. Sólo lo logrará –explica el profesor Fernández Aguado- quien sea verdaderamente prudente, es decir, quien sea capaz de proculvidere, de ver lejos. Si una persona vislumbra el porvenir estará en condiciones de emplear la fortaleza adecuada -ni más (sería brutalidad), ni menos (fruto de la cobardía)- cuando empuña el timón. Se esforzará entonces por dar a cada *stakeholder* (el *debitum*) lo suyo. Para hacerlo, tendrá que ser moderado en el control de sus pasiones. No quiere decir esto apocado ni tímido, pero sí mesurado, transitando por esa cima entre dos simas en la que –a decir de Aristóteles- consiste la verdadera virtud.

Los lectores de *Mil Consejos para un Directivo* conocerán el hontanar del que brotan las propuestas que el profesor Fernández Aguado viene realizando en los últimos años. Muchas las ha expresado con terminología propia: Dirección por Amenazas, Will Management, Feelings Management, la ya mencionada Dirección por Hábitos, etc.

Por vías diversas ha llegado a conclusiones que también en el IESE consideramos basilares en el gobierno de personas y organizaciones. Quizá sea éste el motivo del flujo de mutua simpatía que ha surgido entre el autor de este libro y quien firma este texto, y otros miembros del departamento de Comportamiento Humano. Estoy convencido de que seguirán surgiendo frutos maduros de una mutua colaboración.

# 5. LA “DEPRESIÓN ORGANIZACIONAL”, EL MAL DE NUESTRO TIEMPO

**Eugenio de Andrés y José María Díez**

Socio director y gerente de Tatum, respectivamente

Javier Fernández Aguado, pensador y *speaker* español, socio director de Mind-Value, es autor del libro Patologías en las Organizaciones. En esa obra analiza el comportamiento y las principales enfermedades que pueden sufrir las organizaciones. Estas patologías no sólo afectan a las empresas privadas, sino también a la administración pública.

Su modelo (basado en el paradigma antropomórfico también creado por él) propone que las organizaciones, al igual que las personas, pueden estar sanas o enfermas, y proporciona un sistema útil y eficaz para señalar cuáles son las áreas que se deben mejorar para permitir el desarrollo adecuado de una organización. En palabras de Javier Fernández Aguado, “detectar las enfermedades es muy importante, porque sólo entonces pueden ponerse los medios para volver a la salud”.

Tras varios años de investigación empresarial, el pensador español decidió licenciar a Tatum este modelo para dar respuesta a las principales dolencias y anomalías del comportamiento organizativo. Conjuntamente hemos analizado e implantado modelos de medición y mejora de la salud de las organizaciones. También se ha creado el Observatorio Hispano-LatinoAmericano de la Salud Organizativa.

Cabe detenerse en los síntomas y tratamientos de una de las patologías que se extienden en nuestras empresas como una autentica pandemia: la depresión organizacional.

## ALGUNOS RASGOS MÉDICOS DE LA DEPRESIÓN

Desde el punto de vista médico, la depresión puede ser definida como “un estado de abatimiento e infelicidad que afecta básicamente al ámbito afectivo, produciendo tristeza, decaimiento, irritabilidad, o un trastorno del humor”. Esta enfermedad genera disminución del rendimiento en el trabajo y limita la actividad vital.

La persona aquejada de depresión puede vivenciar pérdida de interés e incapacidad de disfrute con las actividades habituales, así como experimentar que el paso del tiempo se detiene y le resulta poco motivadora la existencia.

Podría hablarse de diferentes grados de intensidad: la depresión severa interfiere con la capacidad para trabajar, estudiar, dormir, comer y disfrutar de actividades que antes eran placenteras. La distimia, un tipo de depresión menos grave, incluye síntomas crónicos (a largo plazo) que no incapacitan tanto, pero interfieren con el funcionamiento y el bienestar de la persona. Otro tipo de depresión es el trastorno bipolar, llamado también enfermedad maníaco-depresiva, que se caracteriza por cambios cíclicos en el estado de ánimo: fases de ánimo elevado o eufórico (manía) y fases de ánimo bajo (depresión).

¿Cuáles suelen ser los principales síntomas para identificar si una persona sufre depresión? Además de los mencionados, añadimos otros para completar “el cuadro clínico”: estado de ánimo triste, ansioso o vacío en forma persistente; sentimientos de desesperanza y pesimismo; sentimientos de culpa, inutilidad y desamparo; pérdida de interés o placer en actividades que antes se disfrutaban (incluyendo la actividad sexual); disminución de energía, fatiga, agotamiento; dificultad para concentrarse y tomar decisiones; insomnio; pensamientos de muerte o suicidio.

#### ¿PUEDE UNA ORGANIZACIÓN PADECER DEPRESIÓN?

Según el profesor Fernández Aguado, las empresas también pueden padecer depresión. Desde un punto de vista organizacional, podría definirse como: “Organizaciones sumidas en crisis, con incapacidad para hacer frente a los cambios (del entorno, de los clientes, de los competidores, de la regulación, etc.). Sensación de desánimo generalizado, con falta de impulso o energía a la hora de afrontar sus actividades diarias o sus retos futuros”.

¿Cómo identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo depresión? He aquí una serie de síntomas que pueden evidenciar que se padece:

- Falta de retos asumibles, positivos e ilusionantes para la organización.
- Personas con síndrome de quemado.
- Absentismo laboral (o mental) por encima de lo normal.
- Cambios de rumbo, en temas relevantes, con demasiada frecuencia.
- Niveles de rotación por encima de la media.

- Reestructuraciones sucesivas sin claridad sobre los motivos que las provocan.
- Falta de implicación en el proyecto, más bien de carácter reactiva.
- Pérdida de cuota de mercado.
- Desánimo generalizado.
- Poca comunicación e interacción entre grupos de distinta naturaleza y, complementariamente, poca actividad dentro del propio grupo.

Si después de reflexionar unos instantes sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, usted identifica unos cuantos síntomas similares, es posible que su organización esté sufriendo depresión organizacional.

Llegados a este diagnóstico, lo más importante será identificar las causas para actuar sobre ellas. Fernández Aguado identifica múltiples orígenes. Aquí sólo mencionamos los más comunes:

- Inexistencia de un plan estratégico, que se traduce en una carencia de rumbo para alcanzar el destino que se desea.
- Ausencia de una política claramente motivadora para la gestión de recursos humanos.
- Carencia de políticas de conciliación, que permitan armonizar las distintas realidades: específicamente las del entorno familiar con las del profesional.
- Estilo directivo poco eficiente: probablemente se desarrolle un planteamiento más de “jefatura” que de “liderazgo”.
- Programas de retribución y compensación cicateros.
- Falta de planes de marketing, tanto a nivel externo como a nivel interno.
- Pérdida de recursos con respecto al pasado, especialmente en lo relativo al talento de sus profesionales.

#### TRATAMIENTOS PARA LA DEPRESIÓN ORGANIZACIONAL

Hay una condición necesaria, pero no suficiente, que será previa a cualquier tratamiento. En el mundo sanitario podríamos hablar de la “voluntad del paciente por querer curarse”. A muchos nos han recomendado que para tratar cierta enfermedad tenemos que hacer un régimen o dejar de fumar o hacernos un chequeo periódicamente o realizar ejercicio..., pero un buen número de personas no nos

ponemos a ello o lo dejamos pronto. Así no será fácil que, a pesar de los medicamentos, nos curemos.

En el mundo de la empresa puede suceder algo semejante. La organización, y especialmente el comité de dirección, debe ser consciente de la existencia de la patología y, sobre todo, de la necesidad de poner en marcha determinadas actuaciones para su tratamiento. Si los miembros del comité no creen en ello y apoyan seriamente los posibles tratamientos, será difícil, por no decir imposible, conseguir superar la patología identificada.

Quizás el tratamiento para sanar la depresión en la empresa no reclame exactamente el mismo protocolo que el tratamiento de la depresión como enfermedad, que suele tratarse con algún acto médico concreto (por ejemplo, con psicoterapia) o con un medicamento (en este caso un antidepresivo). Probablemente en el mundo de la empresa será necesario combinar varios tratamientos/actuaciones, ya que el origen de la enfermedad será plural, no habrá una única causa que ocasione la enfermedad, sino que su principio estará identificado en distintos focos. Además, la experiencia nos dice que, especialmente en el ámbito organizativo, un tratamiento para sanar una determinada patología podrá ayudar, asimismo, a mejorar otra dolencia.

A continuación identificamos algunas actuaciones que pueden ayudar a los directivos de las organizaciones a curar la depresión organizacional en su empresa.

- Elaboración de un plan estratégico que contenga los aspectos mínimos que permitan visualizar, a toda la organización, “el rumbo y destino” que se persigue. En esta elaboración debería participar el mayor número posible de personas (la participación puede ser, en sí misma, una vacuna contra la depresión).
- Modelo adecuado de gestión de recursos humanos que esté al servicio del plan estratégico y que potencie, entre otros aspectos, una cultura de compromiso, una política de retribución y compensación “ilusionante” y la incorporación de talento proveniente del exterior. Una forma de implementar estos elementos es que la propia función de recursos humanos se desarrolle con un enfoque de marketing: qué portfolio de productos hay que tener, cómo segmentar a los clientes, cómo lanzar una campaña de recursos humanos, etc.
- Diseño de un estilo de dirección que favorezca los valores establecidos: compromiso, ilusión, reconocimiento, etc. Una de las principales causas, por no decir la primera, de insatisfacción de los profesionales es el tipo de relación con el jefe directo. Una vacuna consistirá en implantar en la organización un estilo directivo (a través de manuales, definición de

comportamientos, entrenamiento...) que favorezca el mutuo compromiso de la empresa con el profesional y viceversa: “No son los empleados los que deben acercarse a los jefes, son los jefes los que deben acercarse a los empleados”.

- Potenciación de las áreas o departamentos con mayor contacto con el exterior (el mercado en general, los competidores, los proveedores, los clientes finales, las instituciones...). Implantación de una filosofía de *benchmarking*, de estudios de mercado sistemático, de actualización del portfolio de productos y servicios, etc.

Finalmente, subrayamos algunas actuaciones (vitaminas) aisladas, que sin poder ser consideradas per se como un tratamiento, ayudan a poner en marcha el proceso de recuperación, a introducir el “germen” de la ilusión: jornadas de convivencia que den lugar a un clima más informal, cercano y positivo (*outdoor training* y *team building*), “concursos de ideas positivas”, trasladar una función específica del jefe a alguien del equipo (es una manera de comenzar a delegar y/o implicar), fomentar la incorporación de nuevos profesionales con talento provenientes del exterior...





# 6. FORMACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS. REFLEXIONES PARA ORGANIZACIONES INTELIGENTES

**Blanca Fernández-Galiano**

Directora general de Agenda Activa

## INTRODUCCIÓN

Cuando comienzan las crisis, algunas organizaciones se apresuran a tomar medidas radicales para reducir el gasto. Algunas son sensatas, porque toda organización –sobre todo en los momentos de bonanza- tiende a echar ‘tripita’ (con terminología del libro Patologías en las organizaciones, Editorial LID). Es obvio que periódicamente hay que vigilar que la obesidad organizativa no dañe la salud del conjunto.

## GASTOS E INVERSIONES

Determinados gastos son, indiscutiblemente, superfluos. Sin embargo, a veces, se confunde lo esencial con lo accidental, embrollando lo que es un gasto con lo que es una inversión imprescindible para la supervivencia en el medio plazo.

Una de las personas a las que voy a hacer referencia a continuación –el pensador español Javier Fernández Aguado- ha recordado en una reciente conferencia en el Manager Business Forum de Madrid que uno de los motivos por los que Napoleón perdió la batalla de Waterloo fue haber clausurado el departamento de globos aerostáticos del que disponía el ejército francés hasta pocos años antes de esa confrontación. Con esos especialistas resultaba relativamente sencillo detectar las fuerzas enemigas ocultas tras una colina... En Waterloo, Wellington, que conocía esa carencia francesa, ocultó parte de su ejército de la vista del general corso. La guerra acabó como lo hizo en buena medida por culpa de aquella precipitación en un ahorro que –de no haberse realizado- probablemente hubiese cambiado el futuro de Europa.

Cancelar la formación porque hay crisis es desatender el motor de un barco cuando hay tormenta y centrarse en verificar si el reloj de pared está en la hora exacta.

ta al minuto... La cuenta de explotación debe ser permanentemente tomada en consideración, pero sólo será la esperada en el medio plazo cuando las personas de la organización están realmente implicadas en el buen funcionamiento de la embarcación.

La formación, y fundamentalmente la de los comités de dirección y –en términos generales- de los directivos medios y altos, es esencial, particularmente en épocas de incertidumbre como las actuales y las que están por venir.

Cuando el cortoplacismo impide columbrar el futuro mal anda quien así se comporta. Las organizaciones y los directivos más sabios sabrán superar estos momentos complicados y saldrán, además, fortalecidos.

#### MIMAR EL CAPITAL HUMANO

Sólo cuando el capital humano de una organización se siente cuidado, está dispuesto a comprometerse en los momentos en los que se solicita un esfuerzo especial. Un ejemplo: en dos farmacéuticas multinacionales llegaron órdenes semejantes para ajustar los ratios de personal en función de determinados criterios. En una de ellas se limitaron a despedir al número que correspondía para lograr los objetivos indicados desde la central. En la otra, el comité de dirección decidió renunciar al bonus del año para no tener que poner a nadie en la calle. La directora general ha comentado en varias ocasiones:

-No se trata solo de altruismo, aunque también lo haya. Es evidente que unas personas que saben que sus jefes han renunciado a ciertos emolumentos para que ellos no sufrieran estarán mucho mejor dispuestas para responder en los momentos en los que a ellos se les solicite un esfuerzo particular...

Las personas no son elementos anónimos de un sistema productivo, como afirmaba Hayek. Son mucho más. Resulta una locura solicitar compromiso a los empleados con la organización cuando ésta no procura manifestar ese compromiso de forma continua. Se convierte en una triste hipocresía la actitud del directivo que solicita implicación y brío cuando la institución que pilota no acude en todo momento –sobre todo en los más complicados- en ayuda de sus empleados.

Nunca es posible agradar a todos, en todo, todo el tiempo. Sin embargo, hay organizaciones que se han especializado en desagradar a todos, en todo, todo el tiempo. Luego se quejan de la pérdida de marca y de la aparición de clientes o empleados insatisfechos que hablan mal de ese producto o servicio.

Sólo un ejemplo al respecto: una marca que vende agendas electrónicas y no forma a las personas que trabajan en sus delegaciones, no debería luego sorprenderse de que haya clientes que aconsejen públicamente que no se adquiera esa máquina. He

llegado a vivir el caso –hace no mucho y en Madrid- de una casa que, según informan en El Corte Inglés, representa a una marca como HTC en la que ni siquiera sabían abrir el acceso a la batería de uno de los teléfonos más vendidos...

## ARQUITECTOS SOCIALES

En momentos como los actuales es preciso contar, en primer lugar, con profesionales que sean capaces de reelaborar una arquitectura social que se encuentra en buena medida quebrada por incertidumbres muchas veces incrementadas por medios de comunicación que sólo piensan en cómo acrecentar sus ventas sin considerar el daño que pueden hacer con sus exageradas y excesivamente dramáticas informaciones.

En este primer capítulo de ponentes necesarios, incluyo a dos personas: José Aguilar y Marcos Urarte. Estos dos grandes profesionales merecen unas líneas cada uno de ellos.

José Aguilar, que recibió el premio a mejor conferenciante español (Most Valuable Speaker 2008) concedido por Interban Network, es un experto en gestión del compromiso y en gestión del cambio. Si hay algo claro es que en períodos de crisis, el compromiso se resiente tanto por parte de las organizaciones como de los profesionales que en ellas trabajan.

Algunos –¡los más romos!- pueden considerar que eso no importa, porque el incremento del desempleo permitirá contar con otras personas dispuestas a trabajar por muy poco si se da el caso de que los empleados se vayan, o se les eche... Eso suena, a primera vista, muy pragmático y palmariamente equivocado, pero está sucediendo. Quienes así se comportan demuestran una preocupante miopía.

Dentro de unos años (no serán pocos), cuando vuelva la economía a avanzar a buen ritmo, pero también ahora, contar con talento es fundamental. Si no logro motivar a las personas más valiosas, me acabaré quedando con desechos de tienda. De ahí mi recomendación de acudir –cuando sea oportuno, que lo será y mucho- a profesionales como José Aguilar para que ayuden a desarrollar ese compromiso que tantas alegrías puede dar a una organización, también en momentos de incertidumbre.

Marcos Urarte es otro arquitecto social. Con una larga carrera profesional y directiva a sus espaldas, en diversos sectores, es desde hace algunos años un profesional que difunde ideas de alta relevancia, en pro de una sociedad más justa y ordenada. El haberse convertido en representante en algunas zonas de España de un modelo de diagnóstico tan eficaz como Gestión de lo Imperfecto, le está facilitando su labor, que a tantos está beneficiando, fundamentalmente en el área de influencia

de Cataluña, pero también en diversos países de América que desean contar con sus siempre interesantes reflexiones.

#### TRABAJO Y SENTIDO COMÚN

Nuria Chinchilla, profesora del IESE y miembro también del colectivo Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)), recibió en 2007 el mismo galardón que José Aguilar ha recibido en 2008: mejor ponente del año. Esta profesora, primera mujer que se incorporó como tal a esa escuela de negocios, es una luchadora que predica desde hace años la conciliación de la vida familiar y la vida profesional.

Con la ayuda de Consuelo León y de otras personas, Nuria Chinchilla intenta restaurar el sentido común en lo que se refiere a la dedicación al trabajo. Siempre, y más en periodos como el actual, será fundamental dedicarle largas jornadas, pero no puede convertirse en el único y más relevante referente de la vida de una persona.

Nuria, con sus sugerencias, sus estudios, sus análisis estadísticos, etc. procura mostrar a comités de dirección y a organizaciones públicas y privadas que un trabajador –sea o no directivo– es sobre todo una persona que ha de equilibrar su aspecto personal con el profesional, sin que quede en manos de un esfuerzo permanente y desproporcionado que toma existencias.

# 7. FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESA

**Luis Huete**

Profesor del IESE Business School

“Gobernar no es fácil –ha escrito el pensador español Javier Fernández Aguado-, mucho menos, hacerlo bien”; por ese motivo, continúa, “los directivos deben profundizar en el conocimiento de las técnicas de gobierno para sacar el mejor rendimiento de sus empleados”.

La ocupación fáctica de puestos de responsabilidad no garantiza dirigir bien. Es lo que Chris Argyris, uno de los mayores expertos en organización de empresas de la década de los 70, calificaba como “incompetencia cualificada”. Se refería este miembro de la Universidad de Harvard, a cómo, en ocasiones, quienes ocupan puestos de relevancia cuentan con abundantes conocimientos “técnicos”, pero andan escasos de habilidades a la hora de “dirigir y motivar equipos”.

Esto nos obliga, por un lado, a “estudiar” para aprender y, por otro, a “practicar” lo aprendido para asumirlo y hacerlo propio porque, según señala el profesor Fernández Aguado, la “ciencia” y el “arte” se entremezclan en la disciplina de la gestión de empresas e instituciones. “Ciencia”, en cuanto que hay principios inamovibles, una lógica por respetar y descubrir; “arte”, en cuanto que gobernar personas es una tarea en donde entran en juego variables subjetivas y elementos no racionales.

Mientras la formación en finanzas, contabilidad, valoración de empresas y otras áreas de estudio ha sido una preocupación permanente a lo largo de los años, la formación en habilidades directivas –que facilitan el ejercicio de un liderazgo eficaz- sigue siendo, en general, un tema lejano para las sensibilidades y prioridades de muchos dirigentes empresariales. Parece como si al ocupar altos cargos uno se creyese que poco ha de aprender en estas materias.

Las consecuencias negativas que se derivan de esa ausencia de herramientas con las que gobernar –tanto en uno mismo como en los demás- son, como resalta el pensador español, evidentes: “quien no aprende a dirigir acaba haciendo daño a

veces incluso sin ser plenamente consciente”. Daño en uno mismo, daño en el entramado social de las empresas e instituciones.

Saber dirigir es una enorme responsabilidad ante los múltiples retos a los que deben hacer frente las organizaciones. Lo mejor de las personas, explica el autor, se entrega de manera voluntaria; lo contrario –la obediencia impuesta-, también puede suceder, pero sólo durante cierto tiempo y de manera condicional; antes o después –más bien suele ocurrir con prontitud- el subordinado acaba emigrando allí donde es tratado como se merece. En las empresas la gente vota con los pies. Especialmente las personas con mejor preparación.

Ganarse la voluntad de los que acompañan en el proyecto empresarial, sin embargo, no es labor sencilla. El mundo de la empresa es un campo de batalla de intereses aparentemente contrapuestos. La fuerte competencia a la que asistimos, el carácter disruptivo de algunos cambios, la guerra por el talento, entre otras cuestiones, hace de la dirección de empresas una actividad llena de reto y dificultad. En ese escenario, el dirigente empresarial adquiere todo su esplendor cuando desarrolla su talento y el de sus colaboradores.

Como ha escrito Fernández Aguado en su libro El idioma del liderazgo (LID), “dirigir es alcanzar rentabilidades sin dañar a las personas”. Y según precisa en Dirigir y motivar equipos. Claves del buen gobierno (Ariel, 2002), “las empresas no sólo han de ganar dinero, han de empeñarse también por crear las condiciones de posibilidad de la vida honorable de las personas que en ellas trabajan. No sólo en el largo plazo, también en el medio y el corto, este modo de dirigir se revela como plenamente satisfactorio”.

La Teoría de la Organización de Empresas como disciplina científica comenzó a forjarse a mediados del siglo XVIII en Gran Bretaña con la llegada de la Revolución Industrial. Mucho antes, sin embargo, pensadores y filósofos consagrados –Sócrates, Platón, Aristóteles, o Erasmo de Róterdam por señalar sólo algunos ejemplos- hicieron propuestas interesantes que no han sido analizadas con suficiente detalle hasta hace bien poco (véase al respecto Management: la enseñanza de los clásicos, Ariel, 2003).

Erasmo, por citar a uno de estos autores –y así lo recoge Fernández Aguado-, afirmaba ya en el siglo XVI en Educación del príncipe cristiano que “no hay tipo de sabiduría más excelente que aquella que enseña a formar al príncipe [directivo]”.

Además, hablaba este pensador –siglos antes lo hacía el ateniense Sócrates- sobre las bondades del coaching, lo que demuestra que muchos de los conceptos que se presentan en la actualidad como innovadores vienen de lejos: “el preceptor no tiene que desanimarse o desesperarse si, por casualidad, el príncipe ha contraído un carácter más feroz o indomable. Puesto que no existe ningún animal tan salvaje o tan cruel, que no sea domesticado por el cuidado y la aplicación del domador,

¿por qué debe considerarse algún carácter humano tan agreste y tan desesperado que no pueda mitigarse con una instrucción adecuada?”.

Desde los orígenes de la Revolución Industrial, la evolución del management ha sido imparable. Hoy día, esta ciencia ha alcanzado cotas notables que año tras año se actualizan y completan con nuevas aportaciones e investigaciones, en las que, cada vez más, tienen presencia autores españoles. Es más, probablemente ningún otro país europeo, con la excepción de Inglaterra, cuenta con un grupo de pensadores del management tan sólido como España, ni con un grupo de escuelas de negocio tan consolidadas en los foros internacionales.

Como analiza el autor de esta Historia del Management –la primera que se realiza en español-, en sus inicios más cercanos –con Richard Arkwright, padre del factory system- los planteamientos del management eran limitados. Prevalcían las recompensas de tipo “negativo” (castigos) frente a las de tipo “positivo”. El hombre –homo economicus- era un elemento más de la cadena de producción de la empresa cuya finalidad era incrementar la productividad en las fábricas.

Pronto, sin embargo –Robert Owen fue el primero-, el componente humano de las organizaciones empezó a cobrar protagonismo en las propuestas de los autores de comienzos del siglo XIX. De la visión “reduccionista” de la empresa se pasó a una visión más amplia de la organización donde los empleados tenían contribuciones interesantes que aportar.

Según Owen (Observations on the effect of the manufacturing system, 1815), las personas eran máquinas, pero vitales (*vital machines*), y tanto o más importante era dedicar recursos a las personas que a las máquinas.

En esta época los economistas clásicos británicos mostraron más interés por los mercados que por las empresas, aunque Adam Smith (An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, 1776), aportó luces sobre los efectos resultantes de la división del trabajo en las organizaciones, para quien ésta era la explicación del aumento de productividad.

J.A. Schumpeter (The theory of economic development, 1912) y Max Weber (La ética protestante y el espíritu del capitalismo, 1904-05), en Europa, y J.R. Commons (Institutional economics: its place in political economy, 1934) y T.B. Veblen (The theory of the leisure class: an economic study in the evolution of institutions, 1899), en América, incorporaron la empresa y el Estado en el análisis para captar la verdadera dimensión del fenómeno de la industrialización.

En los comienzos del siglo XX, Estados Unidos y Alemania tomaron el testigo de la industrialización británica; la primera gracias a sus avances tecnológicos; la segunda, debido a sus modernos sistemas organizativos que estaban dando lugar a la producción en masa.



En América, con Henry Ford y su modelo T, surgió el “fordismo”, un sistema ultraproductivista que se preocupaba de que los mejores trabajadores recibieran su recompensa y que contó con múltiples seguidores de diferentes países. Los costes eran el aspecto que más preocupaba a Ford, para quien era posible reducirlos por medio de la integración vertical de proveedores.

De la misma época es Frederick Winslow Taylor y su *one best time*, lo que vendría a denominarse Organización Científica del Trabajo (OCT). Gran eco tuvo su obra The principles of scientific Management (1911). Para Taylor, la principal finalidad del management era asegurar la máxima prosperidad del empresario junto a la máxima prosperidad de los empleados. Para conseguir este fin, ambos tienen que trabajar de manera conjunta.

En Europa, el francés Jules Henri Farol (Administration industrielle et générale, 1917), estableció una serie de principios para mejorar la eficiencia. Taylorismo y fayolismo eran sistemas similares aunque se diferenciaban en que el fayolismo tenía su razón de ser a nivel de alta dirección y el taylorismo funcionaba en el nivel más bajo de la organización.

No obstante, acabada la Primera Guerra Mundial aparecieron las primeras discrepancias contra el taylorismo. En estos años nace en Estados Unidos el denominado “enfoque de las relaciones humanas” que da sus primeros pasos en la Universidad de Harvard. C.E. Knoeppel y M.P. Follet destacaron por esta cuestión al ser capaces de combinar la OCT con mayor atención al factor humano.

George Elton Mayo (The human problems of an industrial civilitation, 1933), y su conocido experimento de Hawthorne durante tres años en la planta de la Western Electric Company en Chicago, supusieron un impulso notable al movimiento de relaciones humanas. Gracias a las conclusiones de esta investigación –que enfatiza los efectos positivos sobre la eficiencia del trato humano a los trabajadores- Mayo empezó a ser muy popular.

En el periodo entre guerras, otros nuevos aspectos comenzaron a tenerse en cuenta en los planteamientos organizacionales. Uno de los más significativos fue el marketing. Autores como A.W. Shaw, P.T. Cherington (The elements of marketing, 1920) y M.T. Copeland (Problems in marketing, 1917) destacaron por esta cuestión y, en Inglaterra, L.F. Urwick (Management of tomorrow, 1933) y O. Sheldon (The philosophy of Management, 1923) también señalarían la importancia del marketing.

En las décadas de los 50 y 60, los postulados de John Maynard Keynes (The general theory of employment, interest and money, 1936) sobre la intervención del estado en la economía tuvieron una amplia repercusión. L.H.E. von Mises y M. Friedman (Capitalism and freedom, 1962) eran defensores de la libertad de em-

presa; y J.K. Galbraith (The great crash, 1929), por su parte, señalaría la libertad de actuación de las grandes corporaciones.

En la segunda década del siglo XX se produjo un importante impulso en la producción del management.

F.I. Herzberg (Managerial choice: to be efficient and to be human, 1959) centró sus estudios en la motivación del empleado, mientras que Carnegie Mellon, R.M. Cyert, J.G. March y H.A. Simon se preocuparon por el proceso de toma de decisiones humanas ante una creciente demanda de consumidores de alta calidad.

Uno de los autores más destacados de esta época es Peter Drucker con The practice of Management, (1954) y su famosa teoría Management by Objectives-MBO (Dirección por Objetivos), según la cual los directivos de las organizaciones deben adaptarse a las nuevas situaciones y anticiparse al futuro, para lo que es necesario mirar más allá de la propia organización. Para este autor, los objetivos empresariales se pueden condensar en uno: hacer clientes y cobrarles.

Otros investigadores que realizaron importantes aportaciones fueron: H. Igor Ansoff (Corporate strategy, 1965); el académico de McGill University, Henry Mintzberg (The nature of managerial work, 1973); y el profesor de la Universidad de Harvard Chris Argyris (Organizational learning, 1978).

Entre las obras con más éxito del último cuarto de siglo está el libro de Tom Peters y R Waterman, In search of excellence (1982). Ambos, compañeros en la prestigiosa consultora estratégica McKinsey & Company, realizaron un estudio de las empresas más rentables del que surgió este trabajo. Según McKinsey, el proceso de gestión viene definido por el llamado marco de las 7-S: estructura (structure), estrategia (strategy), sistemas -y procedimientos- (systems), estilo de management (style), destrezas -fortalezas corporativas- (skills), personal (staff) y valores compartidos -cultura- (shared values).

También sobresale en la década de los 80, de manera muy especial, Michael Eugene Porter por ser uno de los autores más rigurosos y sugerentes de la dirección estratégica. Su genialidad fue poner en clave de estrategia de empresas todo lo que se sabía hasta ese momento de industrial economics. Es decir, si esta disciplina analizaba los mecanismos para impedir situaciones de oligopolio, Porter volteaba los argumentos y encontraba claves para lograr ventajas competitivas. Sus dos publicaciones más importantes, que hoy día siguen siendo un referente en este campo son: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors (1980) y Competitive advantage: creating and sustaining superior performance (1985).

Al mismo tiempo, en estos años se estudiaron las novedades promovidas por Toyota y Ohno en el fabricante automovilístico japonés Toyota. Ahí surgieron con-

ceptos como control de calidad total, el “*just-in-time*” y sistemas de incentivos que diferían de los norteamericanos.

De la última década de fin del siglo XX hay que subrayar al profesor del MIT Peter Senge y su libro The fifth Discipline: the art and practice of the learning organizational (1990), cuya tesis principal es la necesidad de que las organizaciones aprendan a enfrentarse con el cambio continuo.

Junto a todas estas corrientes –la gran mayoría anglosajonas–, destacan un conjunto de autores españoles de principios de siglo que han realizado importantes aportaciones al gobierno de las organizaciones. Uno de los más destacados es José María Fernández Pirla con su libro Economía y gestión de la empresa (1981), obra considerada como el primer manual completo de la disciplina en español.

No debemos olvidarnos, sin embargo, de otros relevantes investigadores españoles que han dejado huella con sus publicaciones en la ciencia del management: C. Madariaga Rojo (Organización científica del trabajo. I. Las ideas, 1929); J. Mallart Cutó (Organización científica del trabajo, 1942); M. Brugarola (La cristianización de las empresas, 1945); P. Gual Villalbíl (Política de la producción, 1948); R. Cuñat (Productividad y mando de hombres en la empresa española, 1955); R.M. Arana Gondra (El trabajo personal del director de empresa, 1963); M. Sánchez Gil (Naturaleza y evolución de la función empresarial, 1969); o G. Barceló Matutano (El dirigente del futuro, 1972).

Entre las instituciones españolas destacadas en temas de management hay que resaltar al Instituto de Orientación Profesional de Barcelona (1914) y la Junta de Pensiones para Ingenieros y Obreros. En 1928 se creó el Comité Nacional de Organización Científica del Trabajo (CNOCT) y en 1956 nació la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), que ha realizado una labor notable en la difusión de los nuevos avances del management en España. Un año antes, en 1955, aparecía una de las primeras escuelas de negocios de nuestro país, la Escuela de Organización Industrial-EOI. En 1958 se crean tanto IESE como ESADE.

Las escuelas de negocio en España han dado lugar a notables pensadores con repercusión internacional. Por circunscribirme al ámbito del IESE, que es el que mejor conozco, han sido importantes las obras de Antonio Valero, Juan A. Pérez López y Pedro Nueno, entre otros.

En otros ámbitos, destacan las iniciativas de los miembros del TopTen Management Spain, denominación con la que se conoce en nuestro país a los diez mayores expertos en gobierno de las organizaciones y del que han desembocado numerosas iniciativas y colaboraciones entre las que cabe señalar, por ejemplo, la publicación del libro Management: los mejores textos (2002, Ariel), donde se recoge el conocimiento y la experiencia de las principales líneas de investigación desarrolladas por este grupo de profesionales en esa fecha.

Como señala Isidro Fainé, director general de la Caixa, “coincido con la opinión de que nuestra particular idiosincrasia rechaza una mera traducción de las teorías foráneas del management. Es obvio que hay autores –principalmente norteamericanos- que tienen una particular influencia, aunque sólo sea por el largo recorrido que tiene ya el estudio del gobierno de las organizaciones en los Estados Unidos. Sin embargo, muchas son nuestras particularidades, que exigen no sólo una adaptación, sino una producción propia”.

Los pensadores invitados a participar en la citada obra fueron, entre otros: José Aguilar López (MindValue), Eduardo Bueno (UAM), José Manuel Casado (Accenture), Nuria Chinchilla (IESE Business School), Salvador García (Universidad de Barcelona), Alfonso Jiménez (Peoplematters)... y el autor de este libro el profesor Fernández Aguado.

Quisiera detenerme un momento en él. Javier Fernández Aguado atesora en su cuenta de resultados personal una importante sabiduría “teórica” y “práctica” sobre la ciencia del management. No en vano, su biografía figura en el libro Grandes creadores en la historia del Management (Ariel, 2004), donde aparecen recogidos los 91 mayores expertos en management a nivel mundial de todos los tiempos.

Desde el punto de vista “teórico”, es destacable su reconocida carrera como investigador profundo, riguroso y original: más de treinta libros publicados en solitario y otros tantos en colaboración, y trescientos estudios monográficos, avalan una trayectoria singular. Algunas de sus obras han sido traducidas al inglés, francés, italiano, portugués, finés... Es profesor invitado de numerosas universidades y escuelas de negocios, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Ha realizado aportaciones intelectuales de gran trascendencia: Dirección por Hábitos, Feelings Management, Gestión de lo Imperfecto, Will Management... Es, en fin, invitado frecuente en los foros más relevantes tanto nacionales como internacionales.

Desde el punto de vista “práctico”, destaca su experiencia en el campo de batalla empresarial como “ejecutivo” (ha desempeñado puestos de alta dirección); como “empresario” (es socio fundador de MindValue, empresa que dirige en la actualidad, y de otras compañías con anterioridad); como “consultor” (actividad ésta que le permite auscultar la empresa desde otra atalaya particular); y, finalmente, también como “coach”, título que le da el privilegio de conocer de primera mano el funcionamiento y entresijos de la sala de máquinas de la alta dirección.

Este carácter polifacético con el que el profesor Fernández Aguado contempla la actividad mercantil es el propio de un personaje de corte renacentista. Ello dota de “objetividad” a sus juicios y soslaya el “apasionamiento” en sus decisiones, lo que aporta prudencia a su acción directiva y asesora.

La “multidimensionalidad” de miras de este pensador se mezcla con una notable “multiculturalidad” ganada a lo largo de su vida. En el bagaje del profesor Javier

Fernández Aguado se encuentra su permanencia fuera de España durante ocho años y la estancia, por cuestiones académicas o profesionales, en más de treinta países de Europa, América, África y Asia. Este aspecto multicultural será cada día más importante en una Europa plagada de nuevas incorporaciones que añaden al devenir de las organizaciones su propia idiosincrasia.

Me gustaría resaltar la aguda visión antropológica de la empresa y de la vida misma que aporta este autor. La antropología, del griego *antrophos* (hombre) y *logía* (ciencia), tiene el zoom siempre enfocando –como los clásicos, otra de las grandes pasiones de este pensador- al ser humano, algo por lo que se caracteriza –bien lo sabemos quienes le conocemos- Javier Fernández Aguado. Sus reflexiones y actuaciones van siempre en esa dirección.

Junto a esta virtud, destacaría una especialmente apreciada por mí: su estupendo sentido del humor, su talante fresco e incisivo, aspecto habitualmente olvidado en las organizaciones empresariales. No iba descaminado el dramaturgo Alejandro Casona cuando afirmaba que “no hay ninguna cosa seria –y los temas de management lo son- que no pueda decirse con una sonrisa”.

Todos los escritos de Javier Fernández Aguado –y especialmente sus conferencias, clases y seminarios- suelen estar barnizados de pinceladas de humor que permiten “destensar” –física y psíquicamente- y contemplar las cosas con mayor amplitud de miras e ilusión.

Muchas veces ha insistido este pensador en que “la historia no sirve para nada, pero el que no sabe de historia, no sabe de nada”. Por este motivo, sugiere, “el tiempo empleado en conocer lo que (...) nuestros antecesores intelectuales propusieron ahorrará esfuerzo y dedicación, al poder dirigirnos más directamente a las sendas principales soslayando experimentos que se han demostrado fallidos, por atractivos que parezcan”.

A pesar de lo que algunos creen, no todo es necesario reinventarlo. Dicho con palabras del autor en su libro *Management: la enseñanza de los clásicos*: “todas las situaciones a las que hoy en día se enfrentan quienes se afanan en el ámbito de las transacciones comerciales han sido vividas, asumidas y objetivadas –es decir, pensadas y en cuanto ha sido posible racionalizadas-, por gentes que vivieron antes que nosotros. Saber cómo otros resolvieron esas cuestiones no es ocupación baladí, sino que ofrece coordenadas profundamente motivadoras para los problemas del ahora”.

Aprovechar todo ese manantial de conocimiento que se ha ido gestando a lo largo de la historia del management implica estar mejor preparados para afrontar esa siempre complicada –y apasionante- tarea de dirigir lo mejor de las organizaciones, las cabezas pensantes.

Ramón María Arana Pondrá, uno de los mayores expertos en management que ha tenido nuestro país, lo expresaba de otra manera: “destruid mis fábricas, mis instalaciones y mis archivos. Pero dejadme mis cuadros directivos y me repondré en dos años”.

Mi más sincera enhorabuena al profesor Javier Fernández Aguado por su aglutinador trabajo de autores, teorías y corrientes de pensamiento del management que llegan hasta nuestros días y que nos acerca y allana el camino a los que tenemos que esforzarnos día a día por conceptualizar, entender y actuar sobre las claves de la buena gestión de organizaciones.

Es interesante observar cómo son los pensadores que de algún modo van por libre, quienes en la actualidad lideran, sin duda, la ciencia de la organización de empresas. Demasiados académicos han confundido investigar con tabular las respuestas de quienes realmente están en el frente de batalla mercantil. Pensadores como él demuestran que hay organizaciones que no gestionan talento, sino que lo ahuyentan. Con excepciones, la universidad española y en ocasiones las escuelas de negocio, han trabajado en esta triste línea.

Desarrollar habilidades directivas -hábitos operativos buenos con terminología de Aristóteles- no genera beneficios sólo para el interesado —el directivo—, sino para todas las personas con las que tiene una relación más estrecha. Quienes ocupan cargos de dirección son un modelo de referencia de tal manera que sirven de ejemplo —o contraejemplo— según actúen de un sentido u otro. Lo cual tiene mucho más mérito, ya que como señala el Estagirita en su obra *Ética a Nicómaco* -de la que ha realizado una versión actualizada el profesor Fernández Aguado (LID, 2009)-, “el bien es ciertamente deseable cuando interesa a un solo individuo. Pero reviste un carácter más bello y divino cuando interesa a un pueblo y a un estado entero”.



# 8. FEELINGS MANAGEMENT: NOVEDADES EUROPEAS PARA UNA GESTIÓN MÁS HUMANA

## Rogelio Leal

Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey  
Socio de Perzonas Consulting (México)

La evolución en el pensamiento se produce de forma progresiva y relativamente lenta o de modo turbulento. En la actualidad, varios autores españoles están protagonizando una revolución intelectual y algunos de ellos se encuentran encuadrados dentro del exclusivo club de pensadores Top Ten Management Spain.

Este artículo reflexiona sobre los puntos más característicos del modelo de gestión empresarial Feelings Management cuyo creador es Javier Fernández Aguado.

### EL MODELO MECANICISTA

Muchas organizaciones carecen de coordenadas para entenderse a sí mismas. A una organización que carezca de un modelo en el cual inspirarse le faltará la urdimbre para comprenderse y dirigirse a un fin valioso.

Los modelos -que los pensadores griegos clásicos denominaban causa formal- son fundamentales a la hora de tomar decisiones. De forma implícita o explícita todos utilizamos paradigmas, tanto para las propias opciones vitales como para enfocar la manera en que actuarán nuestras organizaciones. Si el paradigma que se emplea es, como sucede en muchísimas ocasiones, el de 'máquina', las personas que allí colaboren no pasarán de ser como un tornillo. Si alguien no trabaja bien, se prescindirá de él.

Bastantes organizaciones han adoptado ese modelo. Una institución en la que la gente tiene la percepción de ser prescindible no puede reclamar compromiso. Quienes son considerados desechables desarrollarán actitudes de complacencia ante los superiores hasta el momento en que puedan emprender su vida en otra organización.



La gente al sentirse como máquina, trabaja como máquina, lo que los limita a lo más a realizar su labor diaria. En el mundo de hoy lo que se necesita es gente que sea capaz de adelantarse a los problemas y que de manera creativa pueda, dentro de su puesto, tomar las decisiones más adecuadas día a día. Una organización sin este tipo de personas es una organización lenta, poco dinámica y sobre todo bastante poco productiva.

#### ORGANIZACIONES LOCAS

Con su habitual buen humor, el profesor Fernández Aguado ha hablado del modelo de psiquiátrico que emplean instituciones desnortadas. Parecería que dentro de la burbuja en la que la institución se ha convertido, el sentido común se hubiera perdido. La desconexión con el mundo real es tan notable que la mayor parte de quienes consiguen mantener el equilibrio psicológico abandonan aquel grupo en el que las personas renuncian a pensar.

Como afirma Fernández Aguado, la persona es un fin en sí misma. Las organizaciones tienen carácter instrumental. Nunca debería ser entendida la pertenencia como fin. Implantar esa postura finalista conduciría a 'sacrificios humanos'. El carácter medial, no conclusivo, no debería implicar, explicaba el pensador español que:

1.- Se viva como si las iniciales S.A. significasen Sin Alma; y que 2.- Su fin pueda ser cualquiera, y concretamente, por lo que a entidades mercantiles y financieras se refiere, el enriquecimiento indiscriminado de propietarios o directivos.

#### ORGANIZACIONES MENTIROSAS

Fernández Aguado denuncia el peligro de que rutinas paralizantes asumidas por la organización puedan ser dañinas para sus miembros. Al imponer pensamientos obsoletos, bloquean el posible surgimiento y desarrollo de iniciativas. Asumir que lo hecho hasta el momento es lo que ha de seguir siendo realizado es arcaico. La fuerza paralizante de la indolencia es inmensa. Más, cuando en la organización se implantan sistemas de formación en los que los candidatos han de claudicar ante estructuras burocratizadas, sin vida. Pasado el tiempo, algunos discreparán de imposiciones artificiosas. Si la organización los expulsa, lo más frecuente es que quienes quedan dentro, y se atreven a contemplar la realidad, guarden sus verdades para compartirlas únicamente con quienes se han permitido el lujo de pensar.

Junto a las inercias institucionales, se extienden las mentiras organizacionales. Es sencillo falsificar, por ejemplo, los sucesos de la historia de la organización. Así, se llegan a crear falsos mitos. Habitualmente lo hacen los miembros de la central,

con el consentimiento de los altos directivos, que son objeto de desproporcionado ensalzamiento público.

Las mentiras institucionales corren el riesgo de irse haciendo connaturales. Aunque las falsedades fueran calificadas como tales, con el tiempo acaban incorporándose al acervo institucional. Quien se atreve a denunciar es reprendido, porque el mejor modo de defensa en un sistema débil es acallar a quienes discrepan. Se constituyen estructuras mentirosas. Uno de los imponentes riesgos de toda institución es el 'pensamiento grupal', considerando como enemigo a quien no se pliega a normativas añosas y carentes de sentido.

#### EL MODELO ANTROPOMÓRFICO

Para soslayar todos estos problemas, Fernández Aguado propone el modelo antropomórfico: aplicar el paradigma de persona humana a las organizaciones. Cuando se asume este modelo -explica-, cada miembro de la organización puede empezar a ser tratado con dignidad.

El respeto con que habría que comunicarse con los miembros de una organización debería ser equivalente al que se aplica a las partes de un cuerpo humano. Al igual que la persona asume hábitos, también las organizaciones. De ahí surge, por ejemplo, la Dirección por Hábitos, creada y desarrollada por el pensador español y a la que numerosos autores han dedicado libros y ensayos. Uno de ellos es obra de Díaz, S. y García, M. (2008): Escuela de desarrollo de hábitos. Vencer las rutinas para conseguir hábitos directivos saludables, Díaz de Santos.

El aspecto en el que deseaba centrarme es el siguiente: Fernández Aguado recuerda que al igual que una persona conoce, quiere y siente, también en una organización es preciso gestionar el conocimiento, los sentimientos y la voluntad organizativa.

#### LA EMOCIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La emocionalidad es fundamental en la toma de todo tipo de decisiones, sobre todo en las más importantes. La Gestión de los Sentimientos Organizativos o Feelings Management es imprescindible: los equipos pueden emocionarse, exultar y deprimirse.

Es evidente -recuerda el pensador español- que moverse en el ámbito de la incertidumbre no es grato para los más rígidos. El profundo desafío que subyace a toda dirección humanizada es la aceptación de la dignidad de cada persona.

Al igual que las personas, las organizaciones tienen carácter biográfico. Anclarse en el pasado - concluye en uno de sus estudios Fernández Aguado- es condenarse a la artrosis. No significa esto que el cambio por el cambio sea deseable, pero sí que sin asumir las transformaciones del entorno, las organizaciones quedan fuera del mercado, por exceso de empeño en parecerse demasiado a sí mismas.

### GESTIONAR SENTIMIENTOS

En sentido estricto, los sentimientos son irracionales, es decir, no aplican la lógica propia de un razonamiento. Su manifestación puede ser relativamente espontánea, en función del entrenamiento que razón y voluntad hayan recibido.

El mundo de la sensibilidad resulta esencial. Durante largas épocas, los sentimientos fueron proscritos. En la actualidad, por el contrario, han adquirido una carta de naturaleza tal que da la impresión de que fueran ellos los que han de decidir todo.

Un ser sin sentimientos -una organización que careciese de ellos- sería inhumano. Los sentimientos no admiten racionalizaciones: se tienen y pueden ser expresados, pero no son archivables o, con sentido pleno, explicables. Quizá sí puedan ser explicitadas sus causas, pero en sí mismos, al ser plenamente subjetivos, no consenten aclaraciones conceptuales definitivas. Sistematizar sentimientos sería tanto como abarcar un océano.

Los sentimientos -tanto los personales como los colectivos- se retroalimentan. Ante el temor, cualquier nueva noticia se recibe con miedo. De forma paralela, ante la alegría y el optimismo, las novedades son inicialmente percibidas de forma creativa, con entusiasmo e ilusión. Esa retroalimentación hay que cuidarla. Llevado al extremo, el sentimiento de temor llega a producir un carácter asustadizo, que haría percibir cualquier realidad o innovación como una amenaza, y no como una oportunidad. Unos sentimientos optimistas, por el contrario, conducen a una percepción creativa y los obstáculos son vivenciados por los audaces como apasionantes desafíos.

Aunque la gestión de los sentimientos organizativos pueda ser particularmente responsabilidad de los directivos, también los subordinados han de atender a la cuestión. Ellos también contribuyen al ambiente que se extiende en una organización.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones, enseña Fernández Aguado, se entusiasman y se deprimen; se alegran y se entristecen; exultan y se hunden. Todo eso, independientemente de sus resultados económicos en un momento determinado o de cómo se presente el próximo ejercicio. Y lo hacen también al margen del estado de ánimo de uno o de otro.

Al igual que se afirma en la gestión del conocimiento, los sentimientos organizativos son algo más que la suma de los sentimientos individuales de quienes allí trabajan. Cualquier lector avezado en temas de management entenderá que lo apuntado aquí, siguiendo el pensamiento del pensador español Fernández Aguado, es revolucionario. Reclama asumir esa revolución intelectual que él está liderando, y en la que otros pensadores -José Aguilar- y expertos como Joaquín Oset, de Logica, están colaborando.

En México, al igual que en muchos otros países del mundo, estamos siendo testigos del interés que estas cuestiones suscitan. Son múltiples las instituciones que han solicitado conocer con detalle esta revolución del management, que en esta ocasión no viene del norte, de Estados Unidos, sino del Este: de España. Sunion es en la actualidad la encargada de trasladar a muchas organizaciones, siempre con el asesoramiento de su creador, las inmensas posibilidades que se encuentran en la metodología propia del Feelings Management o gestión de los sentimientos organizativos.



# 9. SOBRE EL HOMBRE Y LA EMPRESA

**Patricio Morcillo**

Director del Departamento de Contabilidad y Administración de Empresa  
Universidad Autónoma de Madrid

Cuando Javier Fernández Aguado me propuso escribir el prólogo de su libro Sobre el hombre y la empresa dudé en aceptar, quizás por pudor o por temer no estar a la altura de las circunstancias. Pronto reaccioné, seguramente por amor propio, y decidí correr el riesgo planteándome el encargo como un reto personal. Pero, por encima de todo, no podía fallarle a Javier, amigo y compañero, que siempre se ha distinguido por tener un elevado concepto de la amistad. Javier Fernández Aguado no sólo es, como diría Antonio Machado, “en el buen sentido de la palabra, un hombre bueno”, sino que también aglutina otras cualidades como son su bagaje intelectual, muy por encima del promedio, y una importante dosis de creatividad fruto de un proceso reflexivo siempre en acción.

Sobre el hombre y la empresa es una obra recopilatoria que contiene artículos y otros trabajos escritos durante los últimos años. La clasificación de estos textos atiende a un criterio temático, de tal forma que se empieza por presentar trabajos relacionados con la dirección y gestión de los recursos humanos y, a continuación, se recogen textos que aluden a la ética en la empresa.

Por mucho que se aplique la gran mayoría de los autores, el peligro que presenta la elaboración de un libro recopilatorio de artículos y trabajos escritos en distintas épocas y circunstancias es apreciable y difícil de soslayar. Sin embargo, Javier Fernández Aguado ha franqueado con asombrosa facilidad las trabas inherentes a esta tarea. En efecto, para nada se echa de menos un hilo conductor, sino todo lo contrario, porque, tal y como se indica en el título de la obra, el autor persigue un único propósito: el análisis de las emociones, actitudes, aptitudes y otras políticas de formación desarrolladas en la empresa y que afectan, en mayor o menor medida, al respeto, la felicidad y la libertad del ser humano, en toda su dimensión. De esta forma, el nexo de unión existente entre todos los trabajos es la búsqueda de todos aquellos elementos que contribuyen a introducir optimismo en las organizaciones empresariales para demostrar que la mejora en el trato humano redundará en

la valorización de las cualidades y capacidades de las personas, sin que ello suene a explotación de la fuerza del trabajo.

El libro rezuma entusiasmo, inteligencia, honestidad y libertad, pero sin sucumbir ante la utopía y la demagogia, ya que todo se enfoca desde el prisma de la competitividad. Las empresas se enfrentan, en sus respectivos mercados, a imperativos de eficiencia muy difíciles de cumplir en un ambiente de competencia dinámica y sólo con el desarrollo de competencias personales se logrará, según el autor, generar unas ventajas competitivas sostenibles complicadas de imitar por parte de los competidores porque provienen de la parte más idiosincrásica de la empresa.

Al leer ese libro me venían a la memoria las palabras que Alber Camus, premio Nobel de Literatura, escribía en L'homme révolté: "*L'homme n'a pas de nature humaine donnée une fois pour toutes, il n'est pas une créature achevée, mais une aventure dont il peut être en partie le créateur*". Esta frase contiene la ilusión y el empeño que el novelista y filósofo intentó imprimir a una vida truncada antes de tiempo por culpa de un fatal accidente automovilístico. Los valores que siempre defendió Albert Camus son los que encontramos en la obra de Javier Fernández Aguado. Este pensador expone con brillantez, entusiasmo, lucidez y tesón la riqueza intelectual y creativa del ser humano y no puedo hacer otra cosa que felicitarle por ello. Javier, te animo a que sigas por este camino y recuerda lo que decía Píndaro: "No aspiremos a la vida eterna, pero agota el campo de los posibles".

Ahora, sólo le queda al lector adentrarse en este universo tan personal descrito por Javier Fernández Aguado. Espero que disfrute tanto como yo con la lectura de sus libros.

# 10. APRENDER DE LOS TEMPLARIOS

**Fernando Moroy**

Director de Relaciones Institucionales de la Caixa – D.T. Madrid

He tenido ocasión, en los últimos años, de conversar en numerosas ocasiones con el profesor Javier Fernández Aguado. Hace ya más de un lustro me transmitió su interés por la organización de los Caballeros del Templo. Su curiosidad investigadora le había llevado a profundizar en el porqué de la expresión del creador de una organización contemporánea, de inicial éxito hace algunos años, que se plantea su temor a acabar como los templarios...

Tras cientos de horas de estudio de libros sobre esa orden de monjes-guerreros, Fernández Aguado escribió una obra sobre las enseñanzas que aquella organización nacida en 1118 y desaparecida en 1307 ofrece para las estructuras públicas y privadas contemporáneas.

Las coordenadas en las que vivimos en los últimos años, quizá particularmente a causa de la crisis económica en la que estamos inmersos, ha llevado a muchos directivos a enfrascarse en el día a día. En ocasiones, por una cuestión de mera supervivencia. Quizá no quedaba otro remedio. Sin embargo, en una situación normal de actividad y crecimiento, cuando Dios mediante torne a ser realidad dentro de un periodo no excesivo de tiempo, será bueno que todos ganemos en perspectiva. Sólo con una razonable distancia del ajetreo de lo inmediato estaremos en mejores condiciones de tomar decisiones eficaces, sensatas y duraderas.

No conozco a ningún otro autor o ponente español con la capacidad investigadora de Javier Fernández Aguado. A la vez, combina unas capacidades de comunicación que le hacen singular en sus conferencias y seminarios. Su profundidad de pensamiento y capacidad de transmitir de forma amable –incluso cuando se trata de conceptos densos– le han convertido en el mejor representante de la escuela española del management a nivel internacional.

Gobernar es tanto un arte como una ciencia. Para poder hacerlo con rigor y eficacia es imprescindible combinar unos profundos conocimientos técnicos en función



del sector en el que uno trabaje con una suficiente capacitación humana. Independientemente de la industria o servicio en la que nos movamos, estamos tratando siempre con seres humanos. Para lograr la adecuada preparación en ambos niveles, resulta de gran importancia la perspectiva histórica, pues en lo vivido por otros podemos descubrir instrumentos eficaces, tanto en fondo como en forma, útiles para nuestro quehacer diario.

Nunca he considerado el conocimiento histórico como una mera cuestión de erudición. Retomando una expresión empleada por el profesor Fernández Aguado, la historia no sirve para nada, pero quien no sabe historia no sabe nada. En las páginas de Templarios: enseñanzas para organizaciones contemporáneas se descubren amplios veneros de sabiduría que contribuirán con toda seguridad a que su modo de contemplar las organizaciones mejore sustancialmente.

Coincidió la aparición de esa obra con la celebración del I Symposium Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. Centenares de personas se reunieron en IFEMA, el recinto ferial más importante de España, para debatir sobre sus aportaciones. Su obra ha provocado hasta el momento más de doscientos cincuenta libros y ensayos. Tras esta magna reunión de científicos del management y profesionales de empresas y de la administración pública de varios países se ha relanzado con más fuerza aún el interés por las propuestas de este pensador, adalid sin duda en la ciencia del gobierno de personas y organizaciones.

Es para mí un placer colaborar con la mayor difusión del pensamiento del autor español dedicado a la reflexión sobre el gobierno de personas y organizaciones más conocido y reconocido a nivel mundial.

# 11. DEL ¿POR QUÉ NO TE CALLAS? AL ¿POR QUÉ NO SIGUES HABLANDO?

**Eduardo Noboa**

Presidente de Novagestión (Ecuador)

## CONFERENCIANTES CON CONTENIDO

A lo largo de la historia, contenido y continente —es decir, lo que se transmite y el modo en que se hace— ha sido objeto de múltiples estudios. De hecho, la oratoria era una materia en la que tanto griegos como romanos ponían especial énfasis. No en vano, porque cualquier teoría y, en general, cualquier idea, tiene muchas más posibilidades de calar entre los asistentes si el modo en que se expresa resulta atractivo.

Con frecuencia se escuchan mensajes que, presentados de otra forma, podrían tener éxito. Sin embargo, por su monotonía, su arritmia, su carencia de inflexiones tonales y su falta de conexión con la audiencia acaban por aburrir incluso a quienes acudieron con un sano interés a aquel encuentro.

Nada tengo en contra de autores que remedan y venden (prefiero no dar nombres, para no ofender a nadie, aunque cualquiera que transita por los aeropuertos, puede adivinarlo). Sin embargo, me gustan más quienes han sido capaces de desarrollar principios que están revolucionando la dirección de organizaciones en general y de empresas en particular.

Libros como El hombre en busca de sentido (Frankl) Dirigir y motivar equipos (Fernández Aguado), Breve tratado de la ilusión (Julián Marías), y unos cuantos más, no desaparecerán con quienes los escribieron. Al igual que Peter Drucker, sus obras superarán la inmediatez.

En otras ocasiones, sucede al revés: el envoltorio es grato, coloreado y atractivo, pero la ausencia de ideas es tan patente que resulta un fiasco para todos aquellos que andaban buscando cimientos intelectuales para sus proyectos. Sólo los menos espabilados quedan satisfechos.

Por mi trabajo como presidente de una empresa que promueve eventos de alto nivel y como invitado a muchos foros empresariales, académicos, políticos, etc. he tenido ocasión de escuchar a numerosos conferenciantes de diversos países. Durante mi estancia en España, hace algún tiempo, durante la realización de un Master en Dirección General, tuve ocasión de escuchar a varios de los principales ponentes españoles en materias de management.

En la actualidad, y para separar el trigo de la paja, puede contarse con tres libros que han realizado la extraordinaria labor de señalar dónde están aquellos a los que resulta fundamental seguir. Me refiero a Grandes creadores en la historia del Management, de José Luis García Ruiz (de la Universidad Complutense de Madrid); Who's Who en el Management Español, de Francisco Alcaide (Universidad Autónoma de Madrid) y Forjadores de Líderes, de Javier Andreu (Universidad Nacional de Educación a Distancia).

Me atrevo a señalar con Nietzsche que “admiro a quien quiere crear algo superior a él y sucumbe”. Sin necesidad de caer en esa terrible afirmación, considero que hay pensadores españoles, y algunos específicos del management que están poniendo los cimientos de un nuevo modo de ver las organizaciones –sean éstas pública o privadas- que darán mucho que hablar, y sobre todo mucho que cambiar en el futuro.

En este sentido, las palabras del vicepresidente del Gobierno de Ecuador, Lenín Moreno, en la presentación de la Primera Conferencia de Motivación de la Administración Pública, pronunciada por Javier Fernández Aguado en el Palacio de la Cultura de Quito ante casi dos mil personas, es muy significativa: volver a las raíces del pensamiento hispanoamericano –que se encuentra en la cultura griega y romana- y obtener de ahí nuevos veneros será de profunda eficacia para la renovación de todos nuestros países. Para conocer el éxito de aquel encuentro basta consultar la prensa especializada.

Encontré en España conferenciantes que tenían un cierto garbo en su modo de presentar los temas. Sin embargo, analizados con un suficiente detalle, lo que presentaban eran meros remiendos de lo escrito por otros autores, tanto europeos como americanos. En el mejor de los casos –insisto- únicamente eran capaces de hacerlo con cierta simpatía. En no pocas ocasiones, me venían a la cabeza palabras que luego se han hecho famosas en boca del Rey de España:

-¿Por qué no te callas?

Obviamente no podíamos pronunciarlas, porque al final y, aunque nosotros fuésemos directivos de diversos países, quienes hablaban eran quienes debían juzgar nuestros resultados.

De muchos profesores apenas recuerdo ni el nombre, porque hacían su trabajo con dignidad, pero no dejaban huella.

De determinados conferenciantes recuerdo que mi pensamiento de entonces –y quizá más ahora- era:

-¿Por qué no sigues hablando?

¿Quiénes eran éstos? Sencillamente los capaces de combinar modos expositivos claros y atractivos con contenidos cargados de ideas. No repetían conceptos aprendidos, sino que eran –en el sentido griego del término- mera *praxis* en acción.

¡Nos hacían pensar porque ellos mismos pensaban!

Se ha dicho en ocasiones que los grandes pensadores europeos han quedado atrás. No lo creo, tras haber escuchado –en algunos casos, sólo leído- a determinados pensadores españoles, que van calando poco a poco en toda Hispanoamérica, incluido mi país, Ecuador.

Me estoy refiriendo a intelectuales como el fallecido Julián Marías o los contemporáneos José Antonio Marina, Fernando Savater, etc. Y dentro del área específica de la dirección de organizaciones hay algunos que brillan con luz propia: Javier Fernández Aguado y José Aguilar. En torno suyo se encuentran otros autores encuadrados en el exclusivo club Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)), donde muchos acudimos a buscar fuente de inspiración.

Existen autores que son capaces de vender muchos ejemplares de libros que se convierten pronto en *best-sellers*. Reconozco su valía y los alabo. Sin embargo, me gustan más quienes probablemente logren convertirse en clásicos.

Clásico no es quien murió hace tiempo, sino quien es capaz de trascender lo inmediato, quien aporta conceptos que atravesarán lo contemporáneo y se extenderán hacia el futuro. Difícil es juzgar a una persona –esta es una enseñanza de los clásicos griegos- hasta que se haya muerto. Sin embargo, como afirmaban los romanos (y le gusta repetir a uno de los pensadores citados, Fernández Aguado): *sic vita, mors ita*: se vive como se muere. Dicho de otro modo, analizando su producción actual es relativamente fácil intuir quiénes tienen peso específico suficiente para ser capaces de repercutir más allá de su propio entorno inmediato.



# 12. EL MANAGEMENT ESPAÑOL VISTO DESDE ARGENTINA

**Pablo Javier Olaiz**

Socio de Cardozo-Olaiz & Asociados Abogados (Argentina)

Argentina es un país que ha recibido, como muchos otros de Hispanoamérica, el influjo de la cultura de Estados Unidos. Esto ha sucedido en todos los ámbitos de su actividad, incluido, como es lógico, en el de los sistemas de gobierno de personas y organizaciones, lo que comúnmente se conoce como management. Con traducciones más o menos acertadas, han llegado a nuestro país, y también a los de nuestro entorno, conceptos y expresiones creados en el ámbito anglosajón. La recepción ha sido diversa dependiendo en ocasiones de los lugares en los que los directivos se hayan formado. Muchos lo han sido en Estados Unidos, en alguna de sus escuelas de negocios y lógicamente perciben como más natural maneras de decir del coloso del norte de nuestro continente.

Desde hace algunos años, además, está incrementándose la influencia de los enfoques europeos del management. Y particularmente, como es natural, de España, que no deja de ser nuestra madre patria. Madre con la que a veces se discute, pero de la que seguimos aprendiendo. Entre otros motivos, porque el idioma común que nos une facilita la comunicación.

Conocí durante mis estudios de postgrado en España un libro que me impresionó. Era de un profesor de la Universidad Complutense de Madrid, el catedrático José Luis García Ruiz. Llevaba por título Grandes creadores en la historia del Management, y había sido publicado en Barcelona, en la editorial Ariel (2002). Se incluían 16 españoles contemporáneos, entre otros el director de nuestro programa Máster.

También apareció en España otro libro que ha tenido su eco a este lado del Atlántico. En este caso se trataba de un profesor de la Universidad Antonio de Nebrija llamado Francisco Alcaide. El volumen lleva el título de Who's Who en el Management Español y ha sido editado por Interban Network.

Al comparar las dos obras, verifiqué que había nombres comunes a los dos listados, el primero –como he dicho- era de 16 personas y el segundo de 14. Las personas coincidentes eran fundamentalmente los miembros del denominado Top Ten Management Spain.

La influencia de esas personalidades es cada vez mayor tanto en nuestro país como en otros de la región. No pretendo en estas breves líneas narrar cosas que el lector interesado puede descubrir en los dos libros citados. Más bien pretendo dar una visión personal sobre algunas de las aportaciones de esos pensadores, tal como se contemplan desde acá.

En el prólogo del libro de Alcaide, se cita como pioneros de los estudios modernos de management en España a dos personas a quienes tuve la fortuna de conocer: Javier Fernández Aguado (director de mi MBA) y José Aguilar. No puedo estar más de acuerdo en esa afirmación.

Otros autores han tenido más éxito editorial, quizá porque sus obras son más divulgativas, pero tanto Aguilar como Fernández Aguado son los que han elaborado un pensamiento coherente, consistente y no una suma de reflexiones acertadas.

Alguien ha sostenido que los pensadores son como volcanes nevados. Cuando se calienta el volcán, la nieve se derrite convirtiéndose en agua que llega a alimentar las tierras más bajas permitiendo el crecimiento de los cultivos.

Aguilar y, particularmente, Fernández Aguado, se encuentran en esa categoría de pensadores cuyas aportaciones están ya fecundando a muchos, precisamente porque han procurado calar a fondo, reflexionando en profundidad tanto sobre los modos de gobierno como sobre el ser humano y sus maneras de reaccionar.

Las propuestas norteamericanas –muchas veces excesivamente pragmáticas- resultan en parte válidas en un país como el nuestro que está saliendo de una profunda crisis y que más que nunca precisa de un fuerte y sólido desarrollo a través del esfuerzo personal y colectivo. Argentina tiene toda la capacidad para transformarse en una economía pujante, por ello todas esas ayudas conceptuales y prácticas son enriquecedoras y merecen ser difundidas en las organizaciones de nuestro país.

Las aportaciones europeas y, muy en concreto, las que llegan de España y a las que me estoy refiriendo combinan tanto técnicas para resultados como un conocimiento más profundo del ser humano. En el año que estuve en España realizando mi MBA, tuve la oportunidad de ahondar mi reflexión sobre la cultura griega y romana de la que toda Europa depende en buena medida (de la que nuestro director era un grandísimo experto) y la que se encuentra en la base de esos desarrollos posteriores.

Hoy en día, los profesionales de Argentina, sin dejar de mirar a Estados Unidos, observamos cada vez con más atención las aportaciones de esos pensadores españoles que han comenzado una revolución intelectual y práctica que en mi opinión se encuentra sólo en sus comienzos.

Una de las razones por las que creo esto es porque –por ejemplo- sobre uno de los pensadores que he citado, Fernández Aguado, se han escrito docenas de libros y ensayos analizando su pensamiento y aportaciones. Eso, hasta hace poco, sólo había sucedido con autores del ámbito anglosajón y con algún que otro centroeuropeo. Que docenas de autores, tanto europeos como americanos se ocupen -nos ocupemos- de lo que escribe y desarrolla ese pensador manifiesta que sin desatender lo que llega de EE.UU., cada vez más importa lo que llega de España.

Como es lógico, otros estarán más atentos al día a día o los *flashes* de quienes escriben *bestsellers* que hoy se venden pero mañana se olvidan. Los autores citados me atrevo a considerarlos como clásicos. Quizá no lleguen a ser leídos por las grandes masas, no obstante ello, su influencia en el medio está siendo inmensa y seguramente ese aporte será mayor aún en un mediano y largo plazo.





# 13. EL CAMBIO ORGANIZATIVO Y LOS SENTIMIENTOS COLECTIVOS: CÓMO GESTIONARLOS

**Joaquín Oset**

MD Human Resources Iberia – Latam. Logica

Las empresas que se han enfrentado a cambios de todo tipo a lo largo de su existencia y han sido conscientes de la importancia de gestionarlos con la suficiente celeridad y coherencia han puesto el foco de su actuación no sólo en el objeto del cambio (la cultura, los procesos, la integración con otra compañía, la reorientación del negocio...), sino en las personas a las que afecta.

Para ello no han dudado en hacer el análisis de las resistencias que podrían producirse contra ese cambio por parte de los individuos afectados. Es común afirmar que los obstáculos suelen proceder de resistencias debidas a: falta de conocimientos sobre “lo nuevo” (no se sabe), carencia de habilidades para realizar “lo nuevo” (no se puede) y resistencias actitudinales para afrontar “lo nuevo” (no se quiere).

Hecho este análisis, rápidamente han puesto en marcha planes concretos para vencer esas barreras. En ocasiones, a base de comunicación y formación sobre lo que hay que hacer, por qué y cómo, para contrarrestar las resistencias derivadas del No Saber. En otras circunstancias, formando y entrenando en nuevas habilidades para lo que hay que hacer, con el objetivo de vencer las resistencias derivadas del No Poder. O, por último, poniendo en marcha acciones orientadas a la motivación, el reconocimiento y la recompensa, para con ellas superar las resistencias debidas al No Querer.

Todas estas acciones han sido y son pertinentes, pero, ¿dónde queda la dimensión de los sentimientos en esta gestión del cambio? Por lo general, y desde nuestra experiencia, las empresas se limitan a pedir confianza e ilusión a sus empleados de manera individual, sin arbitrar mecanismos enfocados a generar de forma colectiva esa ilusión reclamada. Igual que ocurre con el entusiasmo, en los equipos que conforman las empresas conviven emociones colectivas positivas (alegría, esperanza, orgullo,...) y negativas (apatía, escepticismo, indolencia,...) que deben tenerse en cuenta en cualquier proceso de transformación.

Conseguir un alto compromiso y apoyo de los empleados ante el cambio es uno de los principales aspectos que se han de tener en cuenta para optimizar resultados. Desde nuestro punto de vista, las organizaciones en procesos de cambio deben esforzarse por identificar las inquietudes que suscita en sus miembros. Es el único modo que puede llevar a involucrarles en el proceso. Ante cualquier transformación que afecte al negocio debemos poner foco en la necesidad de generar un clima de cooperación, comunicación y confianza en la organización que promueva y facilite la mejora. Debe preocuparse, entre otras cuestiones, por la emoción colectiva con la que va a ocurrir ese cambio. Las emociones generadas en los empleados van a condicionar notablemente el resultado del proceso.

Con el ánimo de colaborar con las organizaciones en una gestión eficaz de los cambios que se planteen, desde Sunion hemos apostado por desarrollar metodológicamente el modelo conceptual “Feelings Management” o “Gestión de los Sentimientos Organizativos”. Creado por el pensador y *speaker* español Javier Fernández Aguado en el marco de su modelo antropomórfico (que incide en cómo las organizaciones sienten, de la misma forma que piensan y quieren), nos plantea que las empresas (equipos, departamentos...) lo mismo que las personas, tienen sentimientos. Recuerda que la gestión de los sentimientos colectivos en el seno de las organizaciones es un factor determinante en los procesos que se propongan acometer.

El modelo “Feelings Management” entiende que las empresas llegan a ser como organismos vivos que sufren, se emocionan, se enfadan o se entusiasman con un efecto directo en la productividad de sus equipos y, por tanto, en la cuenta de resultados. Cambiar los sentimientos negativos y reactivos en positivos y proactivos es el objetivo del modelo “Feelings Management”, que se enfoca a recuperar la ilusión en las organizaciones, diagnosticando y movilizándolo el estado de ánimo de los equipos que las conforman.

Los sentimientos y las emociones potencian o frenan la consecución de los objetivos que se plantean las empresas, porque los sentimientos determinan los estados emocionales colectivos y la emoción impulsa la acción. De ahí la trascendencia para las organizaciones de analizar e impulsar o modificar los sentimientos colectivos del grupo o equipo afectado, en función de la situación y necesidades específicas de la organización.

#### MODELO “FEELINGS MANAGEMENT” PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

La “Gestión de los Sentimientos Colectivos” para hacer frente al cambio organizativo pasa por poner de manifiesto la emoción colectiva que subyace en la organización. Para esto, lo primero es identificarla y asumirla. A continuación, conocer

en qué razones se basa dicha emoción. Sólo posteriormente podrá actuarse de forma eficaz sobre la potenciación y/o generación de los estados emocionales más idóneos para afrontar el cambio anunciado.

El modelo “Feelings Management” o de gestión de los sentimientos colectivos se basa en cuatro bloques de estados emocionales que describen diversas situaciones colectivas que llevan a las personas de una organización a actuar de una forma u otra en un proceso de cambio.

El primer apartado representa equipos que se caracterizan por entender que cualquier cambio es negativo y que, por tanto, la transformación que se plantea no puede salir bien. Esta profecía termina cumpliéndose habitualmente si la visión que se tiene de la realidad es pesimista y derrotista. Estos equipos se caracterizan por su falta de iniciativa y su actitud de renuncia.

El segundo bloque está formado por equipos presididos por una alta conflictividad e indisciplina. Están contra todo y contra todos, especialmente si de un cambio se trata. Los sentimientos que más los representan suelen ser el resentimiento y el resarcimiento.

Al tercer grupo pertenecen equipos especialmente motivados a los que los desafíos les parecen la manera normal de vivir, no suele asustarles los cambios y se los plantean como pasos necesarios para el crecimiento. Sus estados anímicos son de entusiasmo y ambición.

Por último, el cuarto bloque incluye aquellos equipos que, si bien tienen poca iniciativa propia, viven de forma estable el cambio planteado y se caracterizan por compartir estados emocionales calmosos y equilibrados.

Es evidente que para realizar con éxito un cambio organizativo deberíamos tratar de posicionar a los equipos afectados por dicho cambio en los bloques tercero o cuarto, ya que éstos son los que potenciarán la consecución de los objetivos planteados. La decisión de redirigir al equipo a uno u otro de esos dos estados emocionales dependerá de lo que sea más beneficioso para el proceso de cambio planteado. Así, en el caso de tratarse de un cambio por reestructuración en una empresa será más beneficioso contar con equipos presididos por la comprensión de las necesidades de negocio, la tranquilidad y la armonía. Si se ha de afrontar un cambio por razones de diversificación y crecimiento, deberíamos contar con equipos en los que destacara la ilusión y la ambición como sentimientos primarios.

Cada cambio organizativo necesita equipos con estados emocionales determinados y cada estado emocional ayuda a realizar modificaciones concretas. El objetivo es hacer compatibles y complementarios los cambios y los estados emocionales. De ahí la importancia de analizar y trabajar los sentimientos en los equipos de trabajo. Si ponemos medios para analizar la situación, una vez identificados los

sentimientos del grupo podremos analizar qué genera esos sentimientos. Este análisis no sólo pasa por llegar a conocer las causas de los estados emocionales negativos que se mantienen en el tiempo, sino que, partiendo de esta base, podremos identificar qué “palancas” actúan como promotoras de sentimientos positivos o como inhibidoras de sentimientos negativos. Tendremos que identificar qué teclas activar o potenciar para gestionar y modificar estos estados emocionales de modo que promuevan sentimientos que generen actitudes positivas y proactivas en los equipos.

Una vez identificadas las “palancas” que pueden conseguir un cambio de actitud en el equipo deberemos activarlas y analizar los resultados alcanzados. Esas acciones corporativas también son el origen de la motivación de los colaboradores, ya que determinan cómo se satisfacen las motivaciones de los empleados. Por tanto, operando sobre ellas podremos cambiar la satisfacción y el estado emocional global.

# 14. TALENTO EN ESTADO PURO

## Mar Panizo

Directora de Comunicación de Asempal

Talento, investigación, sentido común aplicado a la empresa, una brillante preparación clásica y humanista y un humor fino son algunos de los valores que envuelven la personalidad de Javier Fernández Aguado en su sólida carrera empresarial y profesional.

La conferencia magistral titulada “Liderazgo con éxito: gestión de lo imperfecto”, que ofreció de la mano de Asempal y Unicaja en el Aula de Cultura de esta entidad financiera, representa una ventana a la oportunidad para encontrarnos con el talento en estado puro.

Mi primer contacto intelectual con la obra de Fernández Aguado fue hace años, a través de sus artículos en foros y publicaciones empresariales especializadas. La recuerdo como una experiencia sorprendente, fresca, comprometida y honesta con la realidad del día a día empresarial. Desde entonces mis cuadernos están llenos de sus referencias a la Grecia clásica o a personajes históricos como Aristóteles, Napoleón o Alejandro Magno y sus enseñanzas aplicadas a la empresa de hoy. En la lista de los libros que me llevaría a una isla desierta estaría La Soledad del directivo, obra que escribí junto a José Aguilar y que va por su cuarta edición.

A Javier Fernández Aguado, catedrático del Área de Dirección General del Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra y uno de los pensadores y conferenciantes en alta dirección más prestigioso a nivel mundial, le persigue el adjetivo ‘único’, unido al conocimiento.

Es el creador de seis modelos de gestión empresarial, aplicados en empresas de medio mundo con éxito: Gestión de lo Imperfecto, Dirección por Hábitos, Liderar en incertidumbre, Will Management, Feelings Management y Patologías Organizativas.

Es el único autor español contemporáneo sobre el que se han escrito casi sesenta libros y ensayos analizando su pensamiento. Único también al que la revista

norteamericana Executive Excellence ha dedicado varios números monográficos a analizar algunos de sus modelos de gestión. Y para rematar, único español galardonado con el premio Peter Drucker 2008 a la innovación en investigación en management en EE UU.

Es autor de sesenta libros, la mitad de ellos en solitario, y ha sido galardonado con el Premio Nacional J. A. Artigas 1997 a la mejor investigación en economía en España por su estudio sobre la formación de directivos y empresarios en España en los siglos XIX y XX; premio al Mejor Libro Europeo de Gestión en 2006 por 'La soledad del directivo' y premio Best Competitiveness Speaker Award 2007.

En estos tiempos de incertidumbre y búsqueda de nuevos caminos, fue un privilegio que Asempal y Unicaja invitaran al profesor Fernández Aguado a compartir sus conocimientos, investigaciones y vivencias con los empresarios almerienses.

Como dice el profesor, «nunca ha de aceptarse por válida la respuesta: Aquí no hay nada que hacer. Cuando menos, cabrá siempre preguntar y preguntarse: ¿Lo ha intentado usted en serio?».

# 15. PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES

**Eduardo Punset**

Abogado, economista y comunicador científico

El Hostal de la Gavina, en S´Agaró, se ha convertido desde hace años en un lugar particularmente entrañable para mí. Fundamentalmente, porque en ese precioso hotel de la costa catalana se celebran –promovidos por Marcos Urarte– los denominados Encuentros de Pharos, en los que un grupo de directivos y empresarios españoles se reúnen cada año con los ponentes más reputados en las diferentes áreas del conocimiento científico, artístico o del mundo deportivo o la competición.

En el año 2006 fue invitado por primera vez el profesor Javier Fernández Aguado, que habló de un modelo de diagnóstico empresarial por él creado denominado Gestión de lo Imperfecto, que en aquellos momentos había sido licenciado precisamente a la consultora Pharos para su uso e implantación.

En junio de 2007, el profesor Fernández Aguado fue invitado de nuevo para hablar, en esta ocasión, de otro modelo por él diseñado. Nos comentó en ese momento que conjuntamente con Marcos Urarte y Francisco Alcaide (autor de la monumental obra Who’s Who en el Management Español), estaban preparando, a raíz de un Estudio por él publicado con el atractivo título Patologías en las organizaciones, un Diccionario o Vademécum en el que se recogieran las principales enfermedades que sufren las organizaciones, tratando de presentar modos de curación. Es decir, terapias eficaces.

El modelo Patologías en las organizaciones responde a un interesante método de trabajo comenzado por Fernández Aguado consistente en tomar como modelo o paradigma para las organizaciones al ser humano. Ese paradigma antropomórfico –como a él le gusta denominarlo por la etimología greco latina– le ha llevado a la creación de otros modelos, inspirados todos ellos en esa visión originaria: Will Management (o Gestión de la Voluntad Organizativa); Feelings Management (Gestión de los Sentimientos Organizativos); Liderar en Incertidumbre; Dirección por Hábitos y el ya mencionado Patologías en las organizaciones.



El Diccionario o Vademécum es fruto del trabajo conjunto, pues, de Marcos Urarte, Francisco Alcaide y Javier Fernández Aguado, basándose en el trabajo conceptual de éste último.

La lectura de esas páginas ilustra de manera original y luminosa el mundo de las organizaciones, que los tres autores conocen extraordinariamente bien.

Quizá muchos piensen, al leer por ejemplo los cuadros de diagnósticos y terapias: ¡Qué bien pensado! ¡Cómo no lo habrá dicho nadie antes! Éste es uno de los méritos de los grandes autores, que son capaces de expresar de forma sencilla, a la vez que profunda y rigurosa, conceptos que parecen pertenecer al acervo de los demás.

Kant afirmaba que todas las generaciones parecen plantearse las grandes cuestiones del hombre como si nadie antes lo hubiera hecho. Los autores de ese libro no lo han hecho así, pues han contado con las aportaciones de muchos médicos y científicos, y a la vez con la somera aproximación que al tema de las Patologías en las organizaciones hizo De Vries, como queda reseñado en los estudios de Fernández Aguado sobre la cuestión.

De Vries trasladaba a las organizaciones las enfermedades psiquiátricas de sus directivos. En este caso, el diseñador del modelo afirma que puede suceder que una organización esté enferma a la vez que su directivo se encuentra sano, o viceversa. Dicho de otro modo, no es sólo la situación de salud o enfermedad de los directivos lo que marca a la organización, sino también su estructura, su entorno, su normativa interna, sus valores, el estilo de gobierno de sus directivos... Así lo han asumido los otros dos coautores del diccionario, que han sido capaces de encontrar inspiración tanto en la ciencia médica como en su profundo conocimiento de la realidad organizativa.

Esa obra no es sólo útil en el ámbito de España, sino que –también por el abundante trabajo realizado por los autores fuera de nuestras fronteras– en cualquier país del mundo.

Después de varios años de trabajar con Marcos Urarte y de compartir muchos momentos, de conocer su trayectoria profesional y su compromiso personal, entendí cómo se me definió la primera vez que le pregunté: “Pero Marcos, ¿tú a que te dedicas? Él me respondió: “Eduardo, me considero un arquitecto social”.

Auguro a ese libro un largo y fructífero futuro. No sé si se tratará de un *best-seller*. Desde luego, sí que será un *long-seller*, pues cualquier directivo juicioso, independientemente de la organización que pilote –pública o privada, grande o pequeña– debería verificar cuál es el estado de salud o enfermedad de la organización en la que trabaja. Con esta herramienta única podrá hacerlo.

# 16. LA FELICIDAD POSIBLE

**José Luis Requero**

Magistrado

Los libros del profesor Javier Fernández Aguado son conocidos por muchos miles de lectores. Los que ha publicado hasta el momento han alcanzado una grandísima difusión entre directivos y ejecutivos, tanto en el ámbito de empresas privadas como de instituciones públicas. La felicidad posible se diferencia en buena medida de los anteriores.

Su manual Dirigir personas en la empresa; su Curso de Habilidades Directivas; sus 1010 Consejos para un Emprendedor, o su Roma, Escuela de directivos, por mencionar sólo cuatro ejemplos, pusieron ante nuestro ojos, con rigor científico y capacidad divulgadora, nuevas propuestas dentro del ámbito del Gobierno de las Organizaciones y de la Creación de Empresa.

Habrán quienes piensen que reflexionar sobre la felicidad es quehacer exclusivo de filósofos. En La felicidad posible el profesor Fernández Aguado nos lleva a un terreno novedoso, pues el argumento es la felicidad, pero la trama es el sentido común en la vida cotidiana. Ningún tema se elude y van acompañados de un variadísimo cuadro de situaciones de cada día que el autor aprovecha para hablarnos de la felicidad y de la sensatez.

Uno de los grandes valores de ese trabajo es que muestra –más que demuestra– que hay un modo de vida que hace posible la felicidad. Vemos cómo se aborda la felicidad en la elección del medio de transporte, el fin de semana o el deporte. Es más, hay múltiples cuestiones que es imposible encontrar en otros libros clásicos (intuyo que ese volumen pertenecerá a esos textos que no pasan de moda): piense el lector en lo novedoso –y audaz– que resulta que en una obra sobre la felicidad se hable de las comunidades de vecinos.

El profesor Javier Fernández Aguado es un gran experto en management. Ha sido calificado como uno de los gurús de esa difícil ciencia –que es a la vez un arte, como le gusta aclarar– en que consiste el gobierno de las organizaciones. Muchas

son las instituciones que intentan aplicar sus tesis. Es conferenciante frecuente en diversos foros y bastantes de las mayores empresas le han invitado para presentar sus propuestas ante sus equipos de alta dirección. Algunas cuentan con él como asesor habitual para desarrollar y aplicar sistemas de formación y dirección de personas, y analizar decisiones estratégicas.

Entre los conceptos novedosos que han surgido de su pensamiento, siempre en vanguardia del management, se encuentran, como es bien conocido por quienes se dedican al gobierno empresarial, la “Dirección por Hábitos”, la “Gestión de la Voluntad” en las organizaciones (Will Management), la “Gestión de los Sentimientos” (Feelings Management), la “Gestión de lo imperfecto”, y un largo etcétera de originales y eficaces proposiciones.

En La felicidad posible, el profesor Fernández Aguado combina de nuevo la hondura intelectual que le caracteriza con la habilidad para transmitir de manera comprensible conceptos profundos. Eso, como todos sabemos, no es fácil. Únicamente quien saborea la sabiduría está en condiciones de hacerla asequible a los demás. Sólo quienes de un modo u otro pueden ser calificados como maestros alcanzan recónditos matices que para la mayoría pasan inadvertidos.

Su afán por calar en las entretelas del espíritu humano le han llevado, sin duda, a proponerse el nada sencillo objetivo de ofrecernos un conjunto de reflexiones sobre esa meta que todos perseguimos: la felicidad.

Ese libro, repito, rompe aparentemente con su producción precedente, dirigida fundamentalmente a empresarios y directivos, y se abre a un público mucho más amplio. Todos sin excepción estamos deseosos de descubrir esa piedra filosofal que nos facilite una existencia más gozosa.

Aborda la existencia en todas sus manifestaciones. Sus libros tienen claramente en común que la felicidad es una meta, como fruto de un modo de vida compatible con dificultades, trastornos o tropiezos, y tiene mucho que ver con una mentalidad y espíritu de superación, joven, ágil; algo muy propio de emprendedores y deportistas.

La felicidad posible conecta con ese invisible hilo que une a muchos pensadores, anhelantes de poner en nuestras manos sus experiencias, acumuladas a lo largo del tiempo con una rumiada reflexión. En esas páginas podrá encontrar el lector el eco de muchos de ellos. No sé por qué, pero para mí son Marco Aurelio, Joubert y Pascal, tres de los pensadores a quienes estas páginas hubiesen gustado, porque se entrelazan, en la profundidad y en la inmediatez, con sus respectivas obras de Pensamientos o Meditaciones.

La felicidad posible es un trabajo que induce a la reflexión, a la vez que entretiene. Bastantes veces saltará a los labios del lector una sonrisa porque, probablemente,

se vea reflejado. En ningún momento se sentirá 'reñido', pero sí quizá estimulado a reformar algunos comportamientos que le desvían de esa felicidad plena a la que todos aspiramos.

Como he dicho, no se eluden ni los temas más profundos –la muerte, la enfermedad, el sentido de la existencia...-, ni tampoco otros muy cotidianos: la elección de transporte, el ocio y el descanso, el fin de semana o el deporte. Se habla también, por ejemplo, de cómo ser feliz cuando se vive teléfono móvil en ristre.

Rezuma sentido común. Tal vez una de sus grandes aportaciones sea hacernos ver que la felicidad es algo más próximo y asequible de lo que muchos se imaginan. La felicidad puede ser encontrada en cualquier día gris, que son, por lo demás, la mayoría... Vivir con señorío, respetando siempre la dignidad de la persona, conduce a la felicidad, se nos dice de múltiples maneras.

Quien no conozca al autor podría pensar que, como aconsejar sobre la felicidad supone un ejercicio de sabiduría, debería ser éste alguien entrado en años, que peine canas. No es el caso. El profesor Javier Fernández Aguado es joven. Pero la sabiduría no conoce de edades, ni de estados de vida, lo mismo que crear belleza o ahondar en una tarea científica, actividades que rondan siempre la sabiduría.

La edad proporciona experiencia, pero la sensatez no queda enclaustrada por la cronología, como tampoco la felicidad. Con ese trabajo, el profesor Fernández Aguado no sólo se confirma como un penetrante conocedor de los secretos mecanismos del gobierno de las organizaciones, sino también como un riguroso psicólogo –¡un maestro! – del espíritu humano.

Escribió Lord Chesterfield a su hijo: “si no plantamos el árbol de la sabiduría cuando somos jóvenes, no podrá prestarnos su sombra en la vejez”. El autor de La felicidad posible ha manifestado con otros escritos –por ejemplo, su versión de Ética a Nicómaco, o sus estudios sobre la concepción del poder en Nietzsche, Kafka, Kierkegaard, Fichte, Schopenhauer, etc.- su afán por poner al alcance de muchos, las mejores aportaciones de los grandes pensadores. Ahora vuelve a hacerlo, con el gozo de presentarnos lo más granado del pensamiento de muchos, a la vez que discreta, pero audazmente, nos presenta sus propias propuestas.

Foscolo consideraba que tres eran los fundamentos de la sabiduría: ver mucho, estudiar mucho y sufrir mucho. Haber recorrido más de treinta países de cuatro continentes ha facilitado lo primero al autor; ser un estudioso apasionado, que dedica horas diarias a la lectura, lo segundo. También es avezado alumno de la tercera escuela, la del dolor. Quizá su juventud sea más aparente que real, y por eso está en óptimas condiciones para ofrecer, en su recién estrenada quinta década, obras de sazón como La felicidad posible.



# 17. LA CONFIANZA SE RESPIRA

**María Teresa Sáenz**

Directora de Observatorio de Recursos Humanos

Vivimos momentos turbulentos que se sufren con especial intensidad en los países de la vieja Europa, pero a los que no son ajenos otros estados y otros continentes por mor de la globalización. La confianza –o desconfianza– se propaga con la facilidad de un virus aéreo, cuyos síntomas se manifiestan al poco de ser respirado. Sí, la confianza y su opuesto se respiran, y cada vez que abrimos la boca para hablar o simplemente gesticular potenciamos su viralidad con la agilidad que sólo los mercados son capaces de demostrar. ¡Ojalá fuéramos tan eficaces actuando en otros ámbitos y tomando otras decisiones mucho más vitales! Pero la realidad es que ejercemos nuestra responsabilidad con un sentido selectivo. La responsabilidad, que nunca es cómoda, la acomodamos a nuestro capricho para tolerar nuestros sentimientos de culpa. Así es más fácil sentirnos ajenos al caos y esperar respuestas de otros. Pero, como ante los virus, o todo el cuerpo reacciona o no superará su debilidad.

Todo esto me recuerda la intervención que tuvo, en la mañana del 25 febrero de 2010, Fernando Antonio Moroy, director de Relaciones Institucionales de La Caixa, en el I Symposium sobre el Pensamiento de Javier Fernández Aguado: “¿Cómo vamos a salir de esta?” –se preguntaba–. “¿Quiénes nos van a ayudar? ¿La clase política con su actual radicalismo? ¿Los medios de comunicación que anteponen intereses de audiencia a cualquier precio? ¿La clase intelectual?”. Moroy no nos dio respuestas sino que, más bien, nos ayudó a encontrarlas, por descarte natural de las alternativas cuestionadas: de esta saldremos con trabajo, trabajo y más trabajo. Y tenemos que hacerlo ya. Hemos de ponernos en movimiento y sacudirnos la pereza, el miedo, el desconocimiento o como queramos llamarlo y entrar en faena. Y hemos de hacerlo entre todos; cada uno en su ámbito, con sus fuerzas, siempre con prudencia y también con firmeza.

El Symposium de aquella mañana y el Expoelearning que lo albergó fueron una buena muestra de que, efectivamente, es posible moverse sin caerse. Uno y otro evento le dieron “alegría” –permítanme la expresión– a un sector alicaído, poco

dado a ferias y cansado de formatos tradicionales. Y no es extraño que la iniciativa partiera del ámbito del conocimiento, de la formación y del desarrollo, que es donde debería radicar el verdadero peso de la inversión en nuestras personas incluso cuando —o deberíamos decir especialmente— vienen mal dadas.

En el I Symposium Javier Fernández Aguado, el profesor logró aunar muchas voces: la de los pensadores, que nos invitaron a conocer más y mejor a un “renacentista” del siglo XXI; la de los empresarios, que nos quisieron poner en la senda de la acción, y la de los partners, que nos ayudaron a tangibilizar los modelos de Aguado para dirigir por hábitos, encontrar el alma de las empresas y diagnosticar las patologías organizativas. Y de fondo, porque de nadie se ha olvidado nuestro buen amigo Javier, se escuchó la voz de los medios de comunicación en el sitio que nos corresponde, que es como observadores de la realidad y relatores de la historia. Aquélla fue una jornada intensa, emocionante y, por qué no decirlo, emotiva, que a quienes tuvimos el placer de asistir nos enseñó que no hay ideas locas, sino sólo voluntades que son capaces de convertirlas en realidad.

# 18. ¿EN QUÉ SE PARECEN UN EMPERADOR ROMANO Y UN CEO ESPAÑOL?

## Enrique Sueiro

Doctor en Comunicación, socio director de Communicagement  
y miembro de TopTen Communication Spain

¿En qué se parecen un emperador romano del siglo I y un CEO español del XXI? Los parecidos sustanciales son superiores a las diferencias circunstanciales. Leer para crear. El último libro de Javier Fernández Aguado, Roma, escuela de directivos, editado por LID dentro de la biblioteca que esa editorial dedica a uno de nuestros pensadores más reconocidos, compendia episodios clave de la antigua Roma paradójicamente replicados hoy. Como gusta repetir al autor, saber historia no sirve para nada, pero quien la ignora no sabe nada y multiplica errores evitables. ¿Qué relevante es la diferencia entre ignorancia comprensible, porque uno no puede saber de todo, y nesciencia reprochable, ya que hay asuntos de conocimiento obligado!

Además de uno de los pilares de la civilización moderna, la antigua Roma constituye una fuente inagotable de experiencia y conocimiento útiles para profesionales y organizaciones de nuestro tiempo. A lo largo de 352 páginas repartidas en 71 capítulos, Roma, escuela de directivos, indaga en los sucesos económicos, humanos, empresariales y políticos que iluminan con ejemplos que siguen vigentes.

Repasar de forma amena y profunda las vidas y los gobiernos de Julio César, Aníbal, Adriano, Escipión o Marco Aurelio ejercita una memoria tan histórica como práctica. Cabe comparar tal ejercicio con la combinación del espejo retrovisor, al que hay que permanecer atentos para aprender del pasado, y las luces largas, para acometer con ilusión y acierto el futuro.

La mayoría de los capítulos puede leerse de forma independiente y el título de bastantes revela de forma expresa la actualidad de sucesos pretéritos. Es el caso de “Verres: el administrador corrupto” o “De Farsalia a Madoff: la condena de la hibris”. Este último término era el empleado por los griegos para referirse al patológico orgullo que conduce a algunos a hiperconfiar en sí mismos e ignorar los consejos de los más experimentados. Aplicado al conocido ejecutivo de Wall Street, Javier Fernández Aguado apunta: “Al igual que muchos otros, quizá tuvo



buena intención en su origen, pero la hbris –ese orgullo, insisto, que lleva a considerarse por encima de las leyes que afectan a los demás mortales– puede acabar conduciendo a túneles sin salida”.

Una de las constantes en el libro es, precisamente, la referencia a las contradicciones de la condición humana y, por tanto, identificables también en los dirigentes de cualquier organización. Como prototipo de esa paradoja, el autor desgana las “palabras y antipalabras del liderazgo” de Adriano. Entre las primeras: justicia en lo económico y social, generosidad, magnanimidad, sentido de la realidad, cercanía a su gente, exigencia, formación personal, talento intelectual, buen humor y solidaridad.

Como contrapunto, su talante también incluía prácticas reprobables: deshacerse de quien no está de acuerdo, curiosidad excesiva, pasiones descontroladas, venganza, resentimiento, decisiones infundadas, soberbia intelectual, vanidad, crítica desmedida e inflexibilidad.

Ilustra mucho conocer los entresijos personales y corporativos de quienes lideraron durante siglos una gran empresa llamada Imperio Romano. Entre los mejores ejemplos para directivos y gobernantes, destaca a Marco Aurelio (no así a su hijo Cómodo). En primer lugar, resalta su formación continua y la elección de buenos consejeros: “Los directivos valiosos buscan asesores valiosos, los mediocres gente anodina que no les rete ni les haga sombra”.

Otra cualidad reseñable del liderazgo de Marco Aurelio fue su capacidad para delegar y trabajar honradamente. El pensador español explica que “apoderar no es lograr que los demás hagan con sus manos lo que nosotros llevaríamos a cabo si tuviéramos tiempo. Delegar es, más bien, formar a otros para que tomen decisiones autónomas sin estar mendigando continuamente el beneplácito del superior”.

Una particularidad de este sabio emperador le llevó a conciliar justicia y misericordia. En la práctica, se traducía en castigar al culpable, pero con menor severidad de la prevista en la legislación. Tal estilo, de alguna manera, mitigaba el criterio que Maquiavelo propondría quince siglos después. A la preferencia de ser temido a ser amado, Marco Aurelio fue, por así decirlo, un gobernante amable, lo que le mereció el aprecio de su pueblo.

#### TRABAJO, ILUSIÓN Y SUERTE

La historia de Roma alberga múltiples capítulos susceptibles de aplicación para directivos. Un momento clave fue la batalla de Cannas, el 216 a.C., entre los romanos del imperio y los cartagineses de Aníbal. Una primera enseñanza proviene de algunas consecuencias de un gobierno colegial, ya que el Senado romano había

previsto un sistema de jefatura a dúo: Varrón y Paulo. Lo que en sí mismo no conlleva peligros, porque cuatro ojos ven más que dos, puede tornarse letal.

La falta de autocritica de Varrón le precipitó a una batalla para la que no estaba suficientemente preparado, tal y como le advirtió su socio, Paulo. La segunda lección recuerda que no escuchar a quien te imanta con la realidad acarrea consecuencias, en este caso, un fracaso cuya memoria didáctica perdura. Al nesciente Varrón y sus derrotas sucedieron el prudente Escipión y sus victorias. Esta fructífera transición necesitó algo tan elemental como reconocer errores.

A propósito de Escipión, Javier Fernández Aguado reflexiona: “El éxito en la vida es una peculiar mezcla de trabajo, ilusión y suerte. Sin embargo, para que los frutos sean duraderos, la historia demuestra que es imprescindible combinar los tres. Quienes trabajen de forma rutinaria lograrán repetir objetivos previamente conseguidos, pero difícilmente innovarán si no cuentan con la ilusión capaz de convertir rutinas en hábitos. Por otra parte, quien mucho se esfuerce derrochando entusiasmo, precisará de un poco de suerte para que los frutos surjan y florezcan”.

Sobre la gestión del cambio, el autor subraya la proactividad como característica del auténtico líder o aspirante porque, “en ocasiones, el respeto a unas normas implicaría la traición del sentido más profundo de esas indicaciones”. Añade que, “cuando todo funciona en una organización, resulta fácil permanecer en ella. Lo complicado es mantener la palabra dada cuando, con o sin culpa de la propia estructura, las cosas ya no marchan. Tan enemigo de la ética y del sentido común se encuentran la cobardía como el cerrilismo”.

#### DIRIGES SI COMUNICAS

Los años que llevo siguiendo el pensamiento del profesor Fernández Aguado y aplicándolo a *communication* han cuajado en mi modelo *communicagement*, traducible en tres palabras: diriges si comunicas. Tal y como suponía, leer Roma, escuela de directivos brinda enjundiosos ejemplos, también de comunicación efectiva.

Un primer caso es el ya citado Escipión, del que el autor resalta su habilidad para realizar hazañas y contarlas bien, porque “eficacia técnica y capacidad de marketing no deberían estar nunca reñidas”.

Otro caso digno de mención se refiere a Julio César, artífice de éxitos militares y retóricos que perviven, como su mítica sentencia “*veni, vidi, vici*”. Justamente, mitos y metáforas se pueden aliar para superar una crisis. Ambos elementos resultan claves al tomar decisiones personales y organizativas.

Premisa básica para el uso ético de mitos y metáforas es su fundamento en la verdad o realidad de las cosas. “Negar la gravedad de la situación empleando un ciego optimismo sería tan dañino como un pesimismo redomado, incapaz de columbrar salidas a la oscuridad”.

El verbo comunicar procede del latín, *communicare*, una de cuyas acepciones es compartir. Por ahí fueron los tiros de lo que hirió de muerte a un proyecto llamado Imperio Romano. “Para que una organización prospere es imprescindible contar con una ilusión compartida: una disposición coparticipada de implicarse en el sacrificio que reclama sacar adelante una iniciativa. Cuando todos aportan, los obstáculos se superan con prontitud. Cuando se pierde el alma, las organizaciones empiezan a renquear porque cada uno de los implicados procura únicamente su beneficio”.

¿En qué se parecen un emperador romano del siglo I y un CEO español del XXI? En casi todo lo importante. Fernández Aguado ha vuelto a demostrar en Roma, escuela de directivos por qué es para muchos el pensador contemporáneo de referencia sobre gobierno de personas y organizaciones, y sobre muchas otras cuestiones.

# 19. CLAVES PARA SER UN BUEN SPEAKER

## Marcos Urarte

Consultor de alta dirección, conferenciante y miembro del TopTen Management Spain

Al ser reconocido con el prestigioso premio “Most Valuable Speaker 2011”, otorgado por Interban Network, la dirección de Capital Humano me solicitó un artículo sobre las características que debe poseer un buen conferenciante.

Como es muy habitual en mí, inmediatamente dije que sí y después pensé que me estaba metiendo en un problema mayúsculo porque se podría considerar arrogante por mi parte. No obstante aquella resistencia inicial, me di cuenta de que tenía por delante un desafío para el cual, si bien no me sentía absolutamente preparado, me llevaba a escudriñar entre todos mis recursos intelectuales para elaborar una serie de ideas que tuvieran algo de coherencia para quienes están interesados en descifrar las claves de este tipo de actividad. Fue entonces cuando decidí aceptar el reto. Consideré que esa situación se asemejaba a muchas otras que debo enfrentar como directivo, asesor y/o consultor de empresas, cuando debo tomar o aconsejar tomar decisiones sobre la base de información que siempre resulta imperfecta, caótica y, por tanto, desequilibrante.

En primer lugar, divido a los profesionales exitosos en este ámbito en dos clases: oradores y comunicadores. Por supuesto, no son clases necesariamente excluyentes y en una persona que posteriormente mencionaré se dan ambas. Ninguna clase es mejor que la otra, simplemente son distintas y tienen su público, su tema y su momento.

Los oradores suelen tener una serie de características:

- Disponer de una muy sólida formación, no sólo en management sino humanista, histórica, científica...
- Poseer una gran cultura.
- Crear pensamiento, no sólo resumir el de otros.
- Dominar a la perfección el idioma y los recursos de atracción del interés.

- Transmitir los conocimientos con un grado de profundidad al alcance de muy pocas personas, haciéndolos atractivos a una mayoría.

Los oradores consiguen la admiración del público que tiene la fortuna de escucharles, aunque no en todo se esté de acuerdo o no llegue a entenderse en todas sus dimensiones.

En la actualidad, si tuviera que destacar a un profesional contemporáneo que cumpla de largo estas características, sin ningún tipo de duda, mencionaría al profesor Javier Fernández Aguado. Él fue, precisamente, la primera persona que recibió el premio que en esta edición ha recaído sobre mí.

Por su parte, los comunicadores son “más terrenales” y no cumplen necesariamente con el mismo nivel las exigencias antes mencionadas. Este tipo de profesional tiene, en cualquier caso, la capacidad de conectar con los asistentes, manejando un vocabulario accesible, entendible y cercano.

En España existen excelentes comunicadores, con los que tengo la fortuna de colaborar y compartir eventos. Sin ser excluyente, y dejándome en la relación a algunos también significativos, me gustaría destacar los siguientes:

Emilio Duró. Es una de las personas más ingeniosas y divertidas que he conocido. Su capacidad de provocar, de hacernos mirar al espejo y de reírnos de nosotros mismos es destacable.

José Aguilar. La serenidad con que transmite sus conocimientos y experiencias consigue que nos reconciliemos con la especie humana y que seamos conscientes de que existe la bondad. Aguilar también ha recibido, con toda justicia, el premio que me ha dado el mérito de escribir este artículo.

Luis Huete. Enorme capacidad de sintetizar ideas y de simplificar temas complejos. Su interacción con los asistentes es notable.

Xavier Orozco. Elevada facilidad para integrar conceptos, conseguir la participación de los asistentes y tener permanentemente captado su interés.

Jaime Tomás. Su interacción tan humana con los asistentes lo convierte pronto en un amigo.

Lourdes Molinero. Con su alta clase humana y su conocimiento del liderazgo femenino es también un ejemplo entre los comunicadores.

Eduard Punset. Su carisma, su saber llenar un escenario y su capacidad de explicar términos sumamente complejos de forma entendible lo convierten en un referente.

Antxón Arza. Con la narración de su experiencia vital, que le redujo a una silla de ruedas, hace reflexionar y replantearse actitudes vitales.

En esta relación vuelve a aparecer de forma inapelable el pensador Fernández Aguado, antes citado. Su ingenio y capacidad de hacernos retroceder siglos para entretenernos y hacernos ver que casi todo ya fue dicho convierten sus exposiciones en una experiencia amena, diferencial y sumamente instructiva.

Los que hayan tenido la fortuna de escuchar a estos profesionales podrán apreciar que sus estilos no se parecen en nada, pero que todos consiguen encandilar a los asistentes.

Mencionados algunos de los referentes, voy a asumir la osadía de dar “mi decálogo” para ser un buen comunicador. Una reflexión previa, que puede no ser compartida por muchas personas, es que podemos mejorar en todas nuestras competencias, pero en todas tenemos un límite. Podemos mejorar en nuestra capacidad de impartir una conferencia, seminario, etc., pero no todo el mundo puede ser un gran orador ni un gran comunicador.

Pasemos a mi decálogo, muy poco dogmático y fruto de mi experiencia:

- 1) Prepararse el tema. Resulta imprescindible dominar el tema del que vamos a hablar y tener muy clara la secuencia de nuestra exposición y los objetivos que queremos conseguir.
- 2) Llegar en el momento oportuno a la sala. Primera pregunta que nos podemos hacer: ¿Cuál es ese momento? Como el resto de temas, depende de cada uno, pero conviene llegar lo suficientemente pronto para poder ver las condiciones de la sala y probar tu exposición. Si uno no se está muy habituado, tampoco es recomendable llegar demasiado pronto, ya que puede aumentar el nerviosismo.
- 3) Conocer el perfil de los asistentes. Aunque en muchas ocasiones no se puede conocer el perfil concreto ni el sector donde desarrollan su actividad, como mínimo es importante saber cuáles son sus ámbitos de responsabilidad, para intentar personalizar nuestra exposición y los ejemplos. No es lo mismo dirigirse a directores financieros que a directores de recursos humanos o directores generales.
- 4) Ser auténtico. Cada persona tiene su estilo y no existe un modelo de buen comunicador. Lo que a uno le funciona a otro no. Es importante aprender de otros, pero no copiarlos. Me gusta decir “que si no eres chistoso, no cuentes chistes, porque serás patético”. Tienes que ser tú.
- 5) No preocuparse en exceso de los asistentes. Puede parecer una contradicción y poco profesional, porque nuestro principal objetivo es conseguir la satisfacción del público, pero preocuparse en exceso condiciona tu forma de comportarte y contradice el punto anterior.

- 6) Moverse por la sala. Posiblemente esta sea la reflexión más personal, ya que excelentes comunicadores no se mueven, pero para mí es importantísima. El moverte disminuye los nervios y permite estar más cerca de los asistentes.
- 7) Mirar a todo el mundo sin fijarte en nadie. Es relevante pasear tu mirada por toda la sala, conseguir que todas las personas formen parte de la exposición. Que se sientan partícipes.
- 8) Cambiar el tono de voz. Pocas cosas más aburridas que emplear el mismo tono de voz durante toda la exposición y si encima es bajo... Una forma muy sencilla para obligarnos a cambiar el tono de voz es ir realizando preguntas, aunque sean retóricas, recurrir a experiencias personales, etc. Cuidado, también con los que gritan. Una cosa es no dormir y otra asustar.
- 9) No leer las diapositivas. Si nos limitamos a leer lo que muestra la pantalla, los asistentes, mientras leen, desconectan de oírnos y pierden el interés. Las diapositivas tienen que servirnos como guión, pero no pongamos en ella toda la información.
- 10) Captar el interés de forma periódica. Conviene captar el interés al inicio de nuestra exposición y volver a hacerlo periódicamente. Tenemos que buscar la interacción con los asistentes, intercalar anécdotas, recurrir al humor. La mejor forma de que los asistentes estén atentos es que se diviertan. El final de nuestra exposición tiene que ser explosivo y recordado.

Con estas reflexiones simplemente he intentado transmitir mi experiencia, pero como muy bien dicen: “cada maestrillo tiene su librillo”. Y no pretendo ser maestrillo de nadie.

Para finalizar, me gustaría mencionar de nuevo a Javier Fernández Aguado. Es un referente en línea con los grandes oradores de la historia de España. En mi humilde opinión, el único en la actualidad que merece ese calificativo. De él he aprendido este ‘oficio’. Su amabilidad y su generoso apoyo recibido justifican en buena medida que yo haya podido recibir este prestigioso galardón.

# UNA BREVE SEMBLANZA: JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Tras años de trabajo como alto directivo y empresario, en la actualidad es presidente del Grupo MindValue ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)), cuya firma matriz está especializada en servicios profesionales para la alta dirección. Pensador y *speaker*, considerado uno de los mayores expertos contemporáneos en gobierno de personas y organizaciones y de los más solicitados a nivel internacional. Es coach de alta dirección y miembro del Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)) y del Top Ten Speakers Spain ([www.speakers-spain.com](http://www.speakers-spain.com)). Colaborador habitual de publicaciones especializadas como Capital Humano y de Observatorio de RR.HH.

Entre las organizaciones que han acudido a su asesoramiento y/o labor de formación o consultoría, se encuentran: Hyatt, IE, ESADE, IESE, Pacific Business School, Praha Business School, Hertz, Savia Amadeus, Grupo Santander, Mapfre, Banesto, la Caixa, BBVA, Coca-Cola, Viajes El Corte Inglés, Gesinar, Gesdocument, Sap, Merck, Ballezol, GlaxoWellcomeSmithKline, Tesorería General de la Seguridad Social, Pemex, Dos Pinos, Accenture, Deloitte, Industrias Peñoles...

## PROYECCIÓN INTERNACIONAL

- Ha vivido nueve años fuera de España y visitado, por compromisos académicos o empresariales, cuarenta países de África, América, Asia y Europa.
- Ha impartido seminarios o pronunciado conferencias en centros superiores de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Filipinas, Hong Kong, Finlandia, Gran Bretaña, Italia, México, Perú, Polonia, Portugal, Venezuela...
- Su labor de formación y/o consultoría ha sido solicitada por más de cuatrocientas cincuenta organizaciones, públicas y privadas, nacionales y



multinacionales, en treinta países de cuatro continentes; entre otras, por los Gobiernos de México, Colombia y Ecuador.

- Primer no norteamericano invitado a pronunciar la conferencia inaugural del Congreso de Innovación de la Función Pública Mexicana (2004), ante más de diez mil directivos.
- Primer español invitado por The Society for Human Resources Management como Keynote Speaker, en su VIII Annual Summit (Puerto Rico, 2007).
- Primer español invitado a pronunciar la conferencia de clausura del Congreso Nacional de Directores de RR.HH. de Venezuela (2007).
- Primer español invitado por el Gobierno de Ecuador para su programa de motivación del Sector Público (2007).

#### CREADOR DE SEIS MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA

- Feelings Management
- Gestión de lo Imperfecto
- Dirección por Hábitos
- Patologías organizativas
- Liderar en tiempos de incertidumbre y
- Will Management (junto a José Aguilar)

Esos modelos –surgidos del paradigma antropomórfico por él propuesto para las organizaciones– son empleados en la actualidad tanto por estudiosos del management como por múltiples organizaciones públicas y privadas, nacionales y multinacionales.

#### AUTOR DE UNA TREINTENA DE LIBROS

- Se han vendido más de 250.000 ejemplares de la treintena de libros que ha escrito en solitario. Entre otros: Fundamentos de organización de empresas (Narcea), Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas (Pirámide), 1.010 consejos para un emprendedor (LID, 6ª edición), Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno (Ariel) o Roma. Escuela de directivos (LID, 2ª edición 2012).
- Coautor de más de veinticinco libros, entre los que destacan La soledad del directivo (LID, 6ª edición); Patologías en las organizaciones (LID, 3ª edición), o La sociedad que no amaba a las mujeres (LID).

- Autor de más de quinientos estudios monográficos en revistas de primer nivel de Europa y América.
- Algunas de sus obras han sido traducidas al inglés, francés, italiano, portugués, finés...
- Autor de una nueva versión de Ética a Nicómaco, de Aristóteles (LID, 2009, 2ª edición).

#### RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES

- Elegido como pensador europeo para debatir con David Norton (co creador del BSC-Cuadro de Mando Integral) sobre los modelos europeos y norteamericanos de gestión (México, 2008).
- Elegido como pensador europeo para debatir con John Alexander (presidente del Centro de Liderazgo de EE.UU.) sobre los modelos europeos y norteamericanos de gestión (Venezuela, 2009).
- Premio Peter Drucker a la Innovación en Management (EE.UU., 2008).
- Premio Best Competitiveness Speaker (PR2000-EE.UU., 2007).
- Premio Most Valuable Speaker 2006 tras recoger la opinión de 7.000 directivos asistentes a 60 congresos organizados por Interban Network.
- Premio MIF-Management Internacional Forum (Gran Bretaña, 2006) al mejor libro de Gestión del año en Europa, por su obra La soledad del directivo (escrito junto con José Aguilar).
- Premio J.A. Artigas (1997) a la mejor investigación en Economía en España por su estudio sobre la formación directiva en España en los siglos XIX y XX.

#### ACADÉMICO

- Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
- Doctor en Filosofía.
- Catedrático del Área de Dirección General en Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra.
- Profesor Extraordinario de escuelas de negocios en EE.UU., Hispanoamérica, Asia y Europa.

## SOBRE SU PENSAMIENTO

- En 2010 se celebró en IFEMA (Madrid) I Symposium internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. Asistieron más de 600 profesionales procedentes de 12 países de Europa y América. Ponencias y documentación disponible en el libro publicado, también en formato electrónico: [www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com).
- La revista norteamericana Executive Excellence dedicó números monográficos en 2006 para analizar dos de sus modelos: Gestión de lo Imperfecto (enero) y Feelings Management (marzo).
- Único autor español contemporáneo de management sobre el que se han escrito más de doscientos cincuenta libros y ensayos analizando su pensamiento.
- La Universidad de Alcalá de Henares y el Grupo GESFOR organizaron un congreso internacional en 2008 sobre uno de sus modelos: Feelings Management. Asistieron numerosos directivos europeos y americanos.
- En la actualidad se realizan varias tesis doctorales sobre su pensamiento a ambos lados del Atlántico.

## SU BIOGRAFÍA FIGURA EN OBRAS COMO

- Grandes Creadores en la Historia del Management (Ariel), del profesor José Luis García Ruiz (Universidad Complutense de Madrid). En esa obra se recogen 91 biografías de los mayores expertos en management a nivel mundial.
- Who's Who en el Management Español, de Francisco Alcaide (Interban), que analiza el pensamiento de los 14 pensadores españoles más destacados.
- Forjadores de líderes, de Javier Andreu (editorial LID), que analiza el pensamiento de los 13 principales coachs de España.
- En clave de Talento, de Antonio Pamos (editorial LID), que analiza el pensamiento de los principales consultores de nuestro país.

[www.javierfernandezaguado.com](http://www.javierfernandezaguado.com)

[www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)

[info@mindvalue.com](mailto:info@mindvalue.com)

# OBRAS DISPONIBLES DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

- Fundamentos de organización de empresa. Breve historia del Management, Narcea.
- Dirigir personas en la empresa, Pirámide, 2ª edición.
- Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno, Ariel, 2ª edición.
- Management a través del cine, Wolters Kluwer.
- Templarios: enseñanzas para organizaciones contemporáneas, MindValue.
- El alma de las organizaciones, MindValue.
- Formar directivos y otros ensayos, IIBM.
- Liderar en tiempos de incertidumbre, MindValue.
- La felicidad posible, MindValue.
- La dirección por Valores, AECA.
- Preparar la postcrisis. Enseñanzas de la Grecia clásica, Crecento.
- 1010 Consejos para emprendedores, LID, 6ª edición.
- Roma, Escuela de directivos, LID, 2ª edición.
- El idioma del liderazgo, LID, 1ª Edición.
- Egipto, Escuela de directivos, LID (en prensa).

## EN COLABORACIÓN CON OTROS AUTORES

- La soledad del directivo, LID, 5ª edición (con José Aguilar).
- Patologías en las organizaciones, LID, 2ª edición (con Marcos Urarte y Francisco Alcaide).
- La sociedad que no amaba a las mujeres, LID (con Lourdes Molinero).

## VERSIÓN, INTRODUCCIÓN Y NOTAS:

- Ética a Nicómaco, de Aristóteles, LID.

## SOBRE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

- I Symposium internacional sobre el pensamiento de JFA, Observatorio de RR.HH.
- Escuela de dirección por hábitos, Días de Santos (Sandra Díaz y Marian García).
- Who's who en el Management español?, Interban Network (Francisco Alcaide).
- En clave de talento, LID (Antonio Pamos).
- Forjadores de líderes, LID (Javier Andreu).

Muchos de estos libros pueden encontrarse o encargarse en las principales librerías. Todos, en cualquier caso, están a la venta en la Librería Diálogo (Diego de León 2, 28006 Madrid, España, teléfono: +34 915781666, mail: [libreria@dialogolibros.com](mailto:libreria@dialogolibros.com)).

En la web hay numerosas conferencias y entrevistas al profesor Fernández Aguado. En [www.aefol.tv](http://www.aefol.tv), además, se encuentran testimonios sobre el trabajo del profesor, realizados por personas como Isidro Fainé, José María Aguirre, Ricardo Alfaro, Mariano Vilallonga o Ramón Adell.

# UNA BREVE SEMBLANZA: CHRISTOPHER R. SMITH

Christopher R. Smith es uno de los mayores expertos en España en branding y management. Cuenta con una amplia experiencia en consultoría, implantación y divulgación del branding estratégico como una innovadora herramienta para solucionar problemas del management desde el convencimiento de que la marca agrega valor al modelo y a los procesos de negocio. Sus teorías innovadoras sobre la identidad organizativa y branding estratégico han supuesto un salto cualitativo en el entendimiento y el estudio de las marcas.

En 2008 decide crear su propia empresa, BrandSmith, donde aplica su particular modelo de consultoría además de asesorar en brand and design management e impartir formación in-company a nivel de dirección y mandos intermedios y otros servicios asociados a la creación y gestión de marcas.

Algunos de los clientes con los que ha trabajado y trabaja son Orbea, Eroski, Roche, Disney, LKS, HispaVista, MCC Graphics o Grupo Santander, por citar los más significativos. Aunque tiene su sede en Madrid actualmente desarrolla gran parte de su trabajo en Euskadi.

Anteriormente trabajó en Sendín y Asociados, un estudio de branding y diseño estratégico de Madrid, donde dirigió y gestionó proyectos para la identidad gráfica del Gobierno de España, la señalización turística de Extremadura, la implantación de más de diez identidades gráficas para el Grupo Katry y el asesoramiento a Aga en la redefinición estratégica de su identidad. Fue el responsable de calidad implantando un sistema ISO9000 y dirigió el Estudio en su última etapa. Se incorporó a Sendín después de ser el Director Creativo Ejecutivo de la agencia de publicidad Adverbo donde llegó a tener la máxima responsabilidad creativa sobre cuentas como Accor Services, Grupo Mahou-San Miguel o PricewaterhouseCoopers.

## BRAND-BASED BUSINESS CONSULTANCY

BrandSmith es una empresa dedicada principalmente a aplicar un innovador enfoque de consultoría de negocio basado en la marca: “Brand-Based Business Consultancy” que tiene como objetivo ayudar a las empresas a entenderse mejor para poder llevar a cabo procesos de transformación empleando la marca como agente de tracción del cambio.

## BRAND THINKING®

Una aplicación concreta del Brand-Based Business Consultancy es el nuevo modelo de transformación organizacional denominado Brand Thinking desarrollado por Christopher, que se basa en el concepto del Alma de las Organizaciones propuesto por Javier Fernández Aguado, Socio Director de MindValue.

Brand Thinking es el catalizador de una línea de pensamiento estratégico que ayuda a las organizaciones a concebirse como un ser vivo y como tal, a clarificar su por qué y para qué, proyectando estos valores a través de su marca.

A través de ejercicios de análisis, exploración y descubrimiento, se desenvuelve un modelo de pensamiento estratégico alrededor del *leit motif* de la marca, cuyas raíces se encontrarán en el profundo sentido de su misión. Sirve para reinterpretar a la organización y contextualizarla dentro de un rol social y antropológico que genera una visión clara e ilusionante de su razón de ser guiando toda la actividad organizativa.

## PUBLICACIONES

Dado que el conocimiento, la investigación, la reflexión y la difusión constituye parte de la misión de la empresa, Christopher publica con frecuencia artículos y libros e imparte conferencias en diversos foros empresariales de negocio como los Manager Forum y Congresos Nacionales, siendo reconocido por todo ello como uno de los mejores asesores empresariales por Top Ten Business Experts.

- Co-autor del libro Beautiful Pyme, ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas (McGraw Hill, 2006)
- Colaborador en el libro Diseño y Empresa (Límite Design, 2007).
- Autor de Identidad Diferencial, claves estratégicas para construir marcas que lideran, innovan y crean valor (Crecento, 2009) dentro de la Colección Top Ten Business Experts junto con el diario Expansión.

- Colaborador en I Symposium internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. Libro publicado, también en formato electrónico: [www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)
- Su biografía figura en el e-book TopTen Business Experts, los mejores asesores empresariales. [www.toptenbusinessexperts.com](http://www.toptenbusinessexperts.com)

La página web de brandSmith ([www.brandsmith.es](http://www.brandsmith.es)) contiene artículos y opiniones suyas publicados en diversos medios, además de recoger material interesante de otros autores sobre el branding.

#### ACADÉMICO

- Licenciado en Ciencias de la Imagen por la Universidad Complutense de Madrid.
- Diplomado en Gestión de Diseño por la EOI.
- Especialista en Diseño y Publicidad por el Istituto Europeo di Design.

#### DOCENCIA

- Profesor de Branding como Herramienta de Dirección Estratégica en la Escuela de Negocios EAE (MBA, MBA Internacional y Máster en Dirección de Marketing)
- Colabora con la Fundación Pons en su Máster de Propiedad Industrial e Intelectual y con la Nebrija Business School en diversos programas Máster.
- Impartió durante dos años sus conocimientos en los Másteres de Comunicación Integral e Inteligencia Creativa en la Escuela de Humanidades y Negocios Hune, en colaboración con las Universidades de Alcalá de Henares y Politécnica de Madrid.
- Durante dos años fue profesor de Creatividad Publicitaria en la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

[www.brandsmith.es](http://www.brandsmith.es)  
[chris@brandsmith.es](mailto:chris@brandsmith.es)  
[@brandsmith\\_esp](https://www.instagram.com/brandsmith_esp)





**"EL MAYOR EXPERTO ESPAÑOL EN MANAGEMENT TIENE NOMBRES Y APELLIDOS: JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO. MUCHOS ALTOS DIRECTIVOS DUERMEN CON SUS LIBROS EN SU MESITA DE NOCHE, EN ESPECIAL LOS EXTRANJEROS, QUE HAN TENIDO A BIEN RECONOCER SU TRABAJO CON MULTITUD DE GALARDONES"**  
ANA M<sup>a</sup> NIMO (EL MUNDO, 19-02-2010)

**"UNO DE LOS GURÚS DEL MANAGEMENT"**  
JOAQUÍN DÍEZ (EXPRESIDENTE DE DELOITTE, EN EL PRÓLOGO DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN)

**"UN PENSADOR CONSAGRADO EN CUESTIONES DE GOBIERNO DE ORGANIZACIONES"**  
JULIO ARIZA (PRESIDENTE DEL GRUPO INTERECONOMÍA, EN EL PRÓLOGO DE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS)

**"UNO DE LOS MÁS PROFUNDOS DOCTRINOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y DE LOS MÁS BRILLANTES PSICÓLOGOS DE ESA CASTA EN LA QUE TANTOS JÓVENES QUIEREN INTRODUCIRSE: LA ALTA DIRECCIÓN"**  
JOSÉ EULOGIO LÓPEZ (ÉPOCA)

**"JOSÉ ANTONIO MARINA, JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO Y POCOS MÁS DEBEN ESTAR BIEN SATISFECHOS DE QUE SUS NOMBRES SEAN RECONOCIDOS SIN NECESIDAD DE CAMUFLARSE EN INGLÉS"**  
ANDRÉS COBOS (DIRECTOR GENERAL DEL CSI-CSIF, EN "GURÚS ANGLOSAJONES Y PROPUESTAS ESPAÑOLAS", TRIBUNA DE TOLEDO)

**"NO SON POCOS LOS QUE HAN DEFINIDO A JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO COMO HOMBRE DEL RENACIMIENTO (...). EL OFICIO DE ESTE MADRILEÑO (...) ES EL DE PENSADOR"**  
CRISTINA MARTÍN FRUTOS (ABC, 24-01-10)

**"EL MÁS SÓLIDO PENSADOR ESPAÑOL DEDICADO AL GOBIERNO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES"**  
RAFAEL ESPARZA (GACETA DE LOS NEGOCIOS, OCTUBRE DE 2011)

CHRISTOPHER SMITH, PROFESOR Y CONSULTOR BRITÁNICO DE BRANDING ESTRATÉGICO, ES UN PROFUNDO CONOCEDOR DEL PENSAMIENTO DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO. EN ESTA OBRA COLECTIVA, SMITH HA REUNIDO ALGUNOS DE LOS MÁS DE 250 ENSAYOS QUE, HASTA EL MOMENTO, SE HAN PUBLICADO SOBRE LAS PROPUESTAS DEL PROFESOR FERNÁNDEZ AGUADO.

EDUARDO PUNSET, LUIS HUETE, MARCOS URARTE Y OTROS PRESTIGIOSOS AUTORES DE EE.UU., PANAMÁ, ARGENTINA, MÉXICO O ESPAÑA HAN SIDO CONVOCADOS POR CHRISTOPHER SMITH EN ESTA OBRA PARA FACILITAR SU LECTURA A LOS MILES DE DIRECTIVOS, PROFESORES, CONSULTORES O ESTUDIOSOS QUE SIGUEN LAS PROPUESTAS DEL PENSADOR CONTEMPORÁNEO DE HABLA HISPANA MÁS VALORADO NACIONAL E INTERNACIONALMENTE EN EL ÁREA DEL MANAGEMENT.

HASTA EL MOMENTO, MÁS DE 450 ORGANIZACIONES PÚBLICA Y PRIVADAS NACIONALES Y MULTINACIONALES, EN MÁS DE 40 PAÍSES, HAN CONTADO CON EL TRABAJO DE FORMACIÓN Y/O ASESORAMIENTO DE FERNÁNDEZ AGUADO. EN LOS PRÓXIMOS AÑOS SERÁN, SIN DUDA, MUCHAS MÁS.

**brandSmith®**

Primero las ideas. Después las palabras.

BrandSmith es una empresa dedicada principalmente a aplicar innovadores métodos de consultoría de negocio que tienen como objetivo ayudar a las empresas a entenderse mejor para poder llevar a cabo procesos de transformación, empleando la marca como agente de tracción del cambio.

[www.brandsmith.es](http://www.brandsmith.es)

ISBN 978-84-616-1028-0



9 788461 610280 >