



## Entrevista a Javier Fernández Aguado EN EL PORTAL DEL COACHING, DICIEMBRE DE 2008

### "El *coaching* es una herramienta fundamental para la mejora de las habilidades comportamentales y decisionales"

**Javier Fernández Aguado** es uno de los pensadores y conferenciantes españoles más valorados a nivel mundial, especialmente por lo que al *Management* se refiere (sólo un dato: se han escrito más de cien libros y ensayos sobre su pensamiento). Más de cuatrocientas organizaciones de treinta países han acudido a sus servicios de formación y/o consultoría. Es, además, uno de los *coaches* más valorados, principalmente por miembros de Alta Dirección.

Ha recibido, en 2008, en Estados Unidos, el *premio Peter Drucker a la Innovación en Management*. En 2006 se le entregó en España el galardón *Most Valuable Speaker* (Mejor conferenciante de habla hispana), y en 2007, también en Estados Unidos, el *Best Competitiveness Speaker Award* (Mejor conferenciante mundial en temas de competitividad). En el caso de los dos premios norteamericanos es el primer español que los recibe.

Es uno de los *speakers* más solicitado por organizaciones y foros empresariales de todo el mundo. Fue, por ejemplo, el primer no norteamericano invitado por el Gobierno Federal mexicano para pronunciar, en 2004, la conferencia inaugural del Congreso de Innovación de la Administración pública. Igual sucedió en 2007 en Ecuador, donde el gobierno de ese país andino lo eligió como conferenciante para el arranque de su programa de motivación del sector público, en Quito. En 2008 ha sido el pensador europeo seleccionado para debatir junto a David Norton, las diferencias entre los modelos de gestión norteamericanos y europeos. Norton habló del *Balanced Scorecard* y Fernández Aguado de sus modelos *Gestión de lo Imperfecto* ([www.gestiondeloimperfecto.com](http://www.gestiondeloimperfecto.com)), *Feelings Management*, *Dirección por Hábitos* y *Patologías organizativas*. Es miembro de la *Agencia de Conferenciantes LID Conferenciantes*, que aglutina a los mejores ponentes españoles; *Catedrático del Área de dirección general* en *Foro Europeo* (*Escuela de Negocios de Navarra*); y profesor invitado de *Escuelas de Negocios de Europa y América*.

Los seis modelos de *Gestión* por él creados –*Gestión de lo Imperfecto*, *Feelings Management*, *Will Management*, *Patologías organizativas*, *Liderar en incertidumbre* y *Dirección por Hábitos*– son referencia tanto para estudiosos como para profesionales en muchos países. Tras años de trabajo como *Alto Directivo* y luego como *empresario*, ha vivido más de nueve años fuera de España, recorriendo cuatro Continentes.

Parte de su ingente obra (treinta libros en solitario y otros tantos en colaboración; junto con quinientos artículos en revistas especializadas de Europa y América) ha sido traducida al inglés, francés, portugués, italiano, finés, etc. Desarrolla su trabajo a través del grupo *MindValue*, de la que es *Presidente*.

Es miembro del exclusivo *Club* que acoge a los diez pensadores españoles más reputados en *Management: Top Ten Management Spain* y también del exclusivo *Club* que acoge a los diez conferenciantes españoles más solicitados en el ámbito empresarial: *Top Ten Speakers Spain* ([www.topten-speakers.com](http://www.topten-speakers.com)).



### **Magda Galvez: ¿Cómo ve a los directivos de las organizaciones españolas?**

**Javier Fernández Aguado:** Los directivos españoles cuentan con importantes ventajas competitivas. Una de ellas es la flexibilidad. Nuestra particular idiosincrasia nos permite retomar cuestiones aparentemente abandonadas, reflexionar, avanzar y retroceder, con una agilidad superior a la que tienen directivos de otras culturas.

Junto a la flexibilidad, y unida a ella, se encuentra la capacidad de comunicación. En algunos países tienen que hacer continuos esfuerzos para que los directivos interrelacionen con sus subordinados, y viceversa. En España, salvo excepciones, la comunicación es frecuente y no precisa de fórmulas estereotipadas.

### **Magda: ¿Cómo están de receptivas las organizaciones al tema del Management?**

**Javier:** Los directivos son cada vez más conscientes de la necesidad de atraer y gestionar mejor el talento. Sistemas de trato con personas que en el pasado fueron aceptados, hoy en día son rechazados por la mayor parte de los empleados. A esta movilización en pro del respeto a la dignidad confluyen dos afluentes fundamentales. De un lado, la mayor formación de muchas personas; en segundo lugar, la demografía. A pesar de la inmigración, cada vez son más escasos los candidatos para puestos cualificados.

De aquí a pocos años, atendiendo a las tendencias actuales puntualmente analizadas desde profesionales como Alfonso Jiménez, serán las empresas las que tengan que vender sus prestaciones a los potenciales empleados. Al menos, en determinados niveles de la organización.

La crisis ha paralizado un poco este proceso, pero cuando se supere –dentro de algo más de dos años– volveremos a vivir lo que aquí describo. Sobre esta cuestión, la persona de referencia es José Aguilar, coordinador del estupendo libro En busca del compromiso (editorial Almuzara).



### **Magda: ¿Cuales son los principales retos con los que se encuentran los directivos hoy?**

**Javier:** Son diversos, y todos apasionantes. Me refiero aquí a algunos que han sido, por lo demás, objeto de dos de mis últimos libros.

El primero es la soledad, cuestión sobre la que he reflexionado en la obra La soledad del directivo, escrito junto con José Aguilar [este libro mereció el premio a mejor libro europeo de gestión en el año 2006, galardón concedido por el *Management International Forum-MIF*, de Gran Bretaña].

Por muy rodeado de personas que se encuentre, el directivo precisa gestionar bien esa soledad real que todos experimentamos antes o después. Hay una soledad mala que aísla, que distancia de los colaboradores y lleva a pensar que uno tiene todas las soluciones. Suelo repetir que es importantísimo desconfiar de quien piensa que tiene remedios para todo.

Existe también una soledad buena, que es la que permite aprender a estar con uno mismo, y autoentenderse. Aprender a estar solo es fundamental. Nos conocemos tanto en el diálogo como en la soledad. Es más, cuando queremos conocer realmente a alguien, lo mejor es saber qué es lo que hace cuando está solo y no tiene ninguna actividad urgente que reclame su atención. Es decir, en su ocio. Aprender a liderar nuestro propio tiempo de ocio ayuda a hacerlo luego en el neg-ocio. Es decir, cuando

tenemos que dedicarnos sin más a ganar dinero, para comprar tiempo que dedicar al ocio posteriormente. Entendiendo por ocio lo que los griegos proponían: a saber, el tiempo dedicado al enriquecimiento del propio espíritu mediante la lectura, la música, el diálogo con gente que tiene cosas importantes que decir, con la familia, con los amigos, etc.

Otro de los grandes desafíos actuales es el de la incertidumbre. A esa cuestión he dedicado la obra Liderar en tiempos de incertidumbre. No es que haya más que en el pasado, pero sí se plantea con más urgencia. La velocidad del vivir es lo que se ha incrementado. Los ritmos son a veces inhumanos. La comunicación tiene unas claves, también por lo que al tiempo se refiere. Si se intentan obviar, se daña a las personas.

En mi obra publicada más reciente Patologías en las organizaciones (editorial LID), realizada, siguiendo mi modelo del mismo nombre, junto a Marcos Urarte y Francisco Alcaide, analizamos hasta 41 enfermedades que afectan a las organizaciones. Se ha convertido en un libro de cabecera para miles de directivos y a ella me permito remitir a los interesados en profundizar en esta cuestión.

### **Magda: ¿Después de la innovación tecnológica viene la innovación personal?**

**Javier:** La innovación personal es un desafío que antecede, acompaña y se prolonga tras lo que podríamos definir la innovación tecnológica. Modificar el entorno sin cambiar personas es comportamiento irresponsable. Como la de aquel director general que en una reunión con sus directivos a nivel nacional les decía, a pesar de los cambios de la sociedad y de sus potenciales clientes:

*—Tenemos que mejorar resultados, a la vez que seguimos haciendo lo mismo.*

¡Menuda locura!

Pues bien, tras veinte años, sigue siendo director comercial mientras que cada año bajan sus resultados. Pero es que a veces la Alta Dirección a nivel internacional no es capaz de asumir que los cambios en las estructuras internas y en las personas son necesarios. ¡A veces urgentes, cuando sus directivos regionales dañan personas!



### **Magda: ¿Nos puede explicar su modelo "La gestión de lo imperfecto"?**

**Javier:** El modelo Gestión de lo Imperfecto es un sistema de diagnóstico, diseñado a raíz del conocimiento en profundidad de una determinada institución de servicios. La peculiaridad de esa institución es que se consideraba perfecta, irreformable. Ese tic, o locura, les llevaba a considerar que todos los demás actuaban mal, mientras que ellos eran los grandes genios del sector.

Asumir que la imperfección existe, que no hay persona ni organización que sea perfecta, es un primer paso para la mejora. La aceptación de que todos tenemos retos que plantearnos es imprescindible.

Con este sistema de diagnóstico, en el que se analiza el entorno, la propia estructura, a los directivos, los colegas, los subordinados y a uno mismo, se llega a definir de manera adecuada la estrategia para el futuro.

En enero de 2006, la revista norteamericana Executive Excellence dedicó un número monográfico a analizar con detalle el modelo. Entre otros, escribían directivos de empresas como Hyatt, la Caixa, Amex o Hertz que han empleado esta metodología y están agradecidas por los frutos logrados.

Hace pocos meses he firmado un acuerdo con la Escuela de Humanidades y Negocios para la explotación con instrumento informático de ese modelo, que está teniendo gran éxito. Puede verse para este tema [www.gestiondeloimperfecto.com](http://www.gestiondeloimperfecto.com).

**Magda: ¿En qué se basa la "Dirección por hábitos"?**

**Javier:** La Dirección por Hábitos, otro de los modelos de Gestión que he creado y desarrollado en los últimos años, es la cima del paradigma antropomórfico en el que se encuadran muchas de mis propuestas para el gobierno de organizaciones y personas. Consiste en poner en marcha los valores, evitando que se limiten a una enumeración fría y descarnada de propuestas enmarcadas en la pared de una empresa.

El detalle de cómo hacerlo no puede ser explicado en pocas líneas, porque exige unos detalles que no pueden darse a vuelapluma. Recomiendo, a quien esté interesado, a que, en la zona de usuarios de la web de Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)) lea algunos de los estudios que al respecto se han publicado. Uno fue realizado por Miguel Ángel Alcalá, cuando era director del Departamento de Estudios de Deloitte. Otro libro lo escribió Lorena Duarte. Ahora. Acaba de publicarse un nuevo libro, escrito por Sandra Díaz y Marian García, que lleva por título Escuela de Desarrollo de Hábitos (editorial Díaz de Santos, 2008). El estudio base al que puede remitirse a los interesados es mi obra Dirección por Valores, editada por AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) en 2000.

**Magda: ¿El líder nace o se hace?**

**Javier:** Existen cualidades innatas que hacen que una persona pueda ser calificada como líder casi desde el primer momento. Otras personas carecen de esas aptitudes iniciales, pero desarrollan actitudes que pueden llevarles a asumir puestos de liderazgo. Si quien tiene capacidades innatas no las desarrolla, fracasa no sólo como líder sino también como persona. Quien no las tiene, pero se esfuerza alcanzará un grado razonable de liderazgo y se desarrollará desde el punto de vista de su dignidad personal.

**Magda: ¿Qué cualidades posee?**

**Javier:** Un líder debe ser experto en su área de conocimiento y actuación, exigente, optimista, positivo, con visión de futuro, empático, humilde, realista, ...



**Magda: ¿Cómo se pueden dirigir y conservar los talentos en las empresas?**

**Javier:** Esta cuestión es muy relevante. Algunas empresas son capaces de captar talento, pero luego lo dilapidan. En la actualidad trabajo para varias grandes compañías que han 'descubierto' recientemente su relevancia. Hay otras, por el contrario, a las que el talento se les escapa a raudales y sus directivos sonrían bobaliconamente.

Gestionar talento es complicado, porque reclama antes de nada reflexionar sobre una realidad ineludible: es mucho más fácil gobernar mediocres que gente valiosa. Quien pretende gobernar a mediocres y valiosos del mismo modo, se estrella.

Las organizaciones que aprenden a liderar el talento están asegurándose el futuro. Gracias a Dios, hay muchas. Las que he mencionado anteriormente son algunas de ellas.

**Magda: ¿Cuales son las claves para dirigir y motivar a los equipos?**

**Javier:** Como bien sabe, es ése precisamente el título de otro de mis libros. Es preciso, en términos generales, ser capaz de arrastrar hacia objetivos valiosos a los demás. Lograrlo reclama una particular inmólación personal, porque sólo quien se autogobierna es capaz de gobernar a los demás. En este proceso de reforma personal, tener en cuenta habilidades directivas como la prudencia, el equilibrio, el sentido de la justicia, ... resulta totalmente imprescindible.

**Magda: ¿Cómo puede influir la formación humanística en los departamentos directivos?**

**Javier:** La preparación técnica es fundamental, pero la antropológica es imprescindible. Gobernar personas como si fueran máquinas es un error que se acaba por pagar siempre. Sólo cuando se es capaz de entender que tratamos con seres libres, con ideas, propuestas, iniciativas, ... seremos capaces de obtener lo mejor de los demás.

**Magda: ¿Qué mejoraría de la formación actual de los directivos?**

**Javier:** Como acabo de señalar, y entre otras cuestiones, la formación antropológica. Se ha dicho que nada hay más práctico que una buena teoría. Si faltan coordenadas vitales claras, se multiplicarán los comportamientos dañinos. Incluso actuaciones aparentemente necesarias se tornarán superfluas, porque falta un proyecto vital y organizativo claro y convincente.

**Magda: ¿Qué nos puede decir sobre otro modelo de su creación: "La gestión de los sentimientos organizativos"?**

**Javier:** Ese modelo parte del siguiente principio: las organizaciones, lo mismo que las personas, tienen sentimientos. Las organizaciones se alegran y se entristecen, se entusiasman y se deprimen, gozan y se angustian. Aprender a liderar los estados de ánimo organizativos es clave. Con una organización deprimida, angustiada, envejecida, no se va a ningún sitio. Con una entusiasmada, se conquistan nuevos imperios.

La consultora internacional Sunion (del grupo Gesfor) dispone de la licencia para España de ese modelo organizativo, y a ella remito a los interesados. En América, ese modelo lo implanta la empresa Perzonas ([www.perzonas.com](http://www.perzonas.com)).

**Magda: Es habitual en usted rescatar el conocimiento de los clásicos, ¿cuáles son las principales aportaciones que nos traen para mejorar el presente?**

**Javier:** Me gusta señalar que es imprescindible emplear *binoculares* no sólo espaciales, sino también temporales. Es preciso aprender de las mejores organizaciones contemporáneas, y también de los sucesos acaecidos en el pasado. Los templarios, por poner un ejemplo al que he dedicado diversos estudios, fue una institución que duró casi dos siglos y que atravesó todas las etapas por las que ha de transitar una organización: es una fuente interesantísima de enseñanza.

Analizar cómo nuestros ancestros enfocaron y resolvieron los problemas nos facilita enormemente enfocar y solucionar los nuestros. Trabajo en la actualidad precisamente en un estudio dedicado a analizar los orígenes, desarrollo, glorias y penas de dos grandes organizaciones: el imperio romano y los jesuitas.

**Magda: Es co-autor del libro "Progreso Directivo y Coaching Empresarial". ¿Cuál es su opinión del coaching?**

**Javier:** El *coaching* es una herramienta fundamental para la mejora de las habilidades comportamentales y decisionales. Enfocar las cuestiones desde un ángulo personal ayuda a acertar en las soluciones, que nunca deben ser genéricas, sino específicas. Por lo demás, las aportaciones de Mariano Vilallonga en esa obra sobre la segunda carrera profesional me parecen particularmente relevantes.

**Magda: ¿Qué ventajas aporta el coaching a la dirección de empresas?**

**Javier:** Múltiples, pues permite centrarse de manera muy focalizada en las personas, que son el activo más importante, pero también el más difícil de gestionar. Todos los demás activos admiten, de un modo u otro, fórmulas para ser gestionados. Las personas son originales en sus modos de actuar y decidir. Cuando una persona cuenta con el *coach* adecuado, los objetivos se logran de forma mucho más acertada.

**Magda: ¿Qué diferencia al líder-coach del líder tradicional?**

**Javier:** Para mí, liderazgo y *coaching* son términos casi sinónimos. Un buen líder lo es, entre otras cosas, porque sabe obtener lo mejor de sus colaboradores. Un mero gestor se limita a cumplir indicaciones recibidas desde arriba, sin pensar en la bondad o maldad de sus comportamientos.

¡Ojala todos los gestores llegasen a ser líderes! ¡Ojala todos los líderes fuesen líderes-coach!

Frente a las actitudes creativas propias de los líderes, que aportan savia nueva, se encuentran aquellas personas –directivos o no– que se pasan el día enhebrando reflexiones fruto de su envidia (en ocasiones fruto de depresiones más o menos encubiertas, tal vez causadas por fracasos profesionales). Quizá intentan que otros respondan a las críticas que realizan o a sus comportamientos histriónicos, para sentirse importantes. Un líder es sobre todo alguien que aporta, no alguien que chapotea en el barro de la envidia. Se ha dicho –y creo en ello– que mediocridad es no reconocer la grandeza cuando la tenemos delante. Un líder reconoce la grandeza y la asimila. Me gusta repetir que un líder se pasa la vida aprendiendo, emulando...

**Magda: ¿Qué nos falta por descubrir del coaching?**

**Javier:** El ser humano se caracteriza por ser un ser radicalmente abierto a realidades novedosas. Desde el momento en el que hablamos de personas, estamos necesariamente planteando que seguiremos descubriendo nuevos horizontes. Hay pocos modos, y reiterativos, de cometer el mal, pero muchos y apasionantes de hacer el bien.

Como ha dicho la creadora de una organización contemporánea, jamás seremos plenamente capaces de comprender todo el bien que puede hacer una sonrisa. Quizá en esa expresión, aunque parezca excesivamente poética, se encuentra la clave del trato con las personas.

Cada uno es capaz de lo mejor y de lo peor. Descubrir cómo obtener lo mejor y disminuir lo peor es un lance diario para quien gobierna personas. Y también para quien aspira a ser un *coach*.

**Entrevista**                      **realizada**                      **por**                      **Magda**                      **Galvez**  
©                      Copyright                      Portal                      del                      Coaching.                      Derechos                      reservados.

Puedes copiar o enviar esta entrevista sin hacer modificaciones en la misma, siempre que no la uses con fines comerciales. Incluye la dirección [www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com).