

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

## NUEVAS TENDENCIAS EN MATERIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### NOTA DE INTERÉS

**R**ecientemente se realizó en nuestro país el 17º Congreso de Gestión Humana del Perú, el cual fue inaugurado por el profesor Javier Fernández Aguado con el tema "Gestión de lo Imperfecto", modelo de diagnóstico y definición estratégica creado por este pensador español. Aprovechando su visita a nuestro país, el equipo de investigación de *Soluciones Laborales* le realizó la presente entrevista, por la cual agradecemos al profesor Fernández y al equipo organizador del evento.



*Presidente del Grupo MindValue y miembro del Top Ten Management Spain. Autor de sesenta libros (la mitad de ellos en solitario). Ha creado seis modelos de gestión, que son referencia para cientos de organizaciones en todo el mundo. Ha recibido en Estados Unidos, en el 2008, el premio Peter Drucker de Innovación en el Management a nivel internacional por la eficacia de sus modelos y, muy particularmente, por su obra *Patologías en las organizaciones*. Además, ha recibido el premio a mejor libro Europeo de Gestión en el año 2007 por su obra *La soledad del directivo* (editorial LID).*

►► **¿Cuál considera que es la importancia de este tipo de congresos y de qué manera contribuyen a la formación de los asistentes?**

Como le mencioné a los asistentes, considero que estos eventos son de altísima importancia. De algún modo, todos los buenos directivos son románticos y consideran que las cosas pueden funcionar mejor de lo que lo hacen actualmente. El hecho de que quinientos empresarios peruanos (conformado por gerentes, administradores, jefes

de recursos humanos, etc.) se reúnan durante dos días para escuchar propuestas e intercambiar experiencias me parece que es de máxima relevancia.

Por mi parte, he tratado de trasladarles algunas de las vivencias que estamos realizando en múltiples compañías, tanto en Europa como en diversos países de América sobre la base de los seis modelos de gestión que he creado y desarrollado en los últimos años. En concreto, me solicitaron que me centrara en uno de ellos: Gestión de lo Imperfecto.

Gestión de lo Imperfecto se centra en el análisis de las imperfecciones de las organizaciones en seis niveles: el entorno, la estructura, los demás, uno mismo, la comunicación y los clientes. También me solicitaron que hablara de la Dirección por Hábitos, modelo que he desarrollado basándome en el modo griego clásico de dirigir y formar personas.

►► **En Europa, ¿los empleadores le dan importancia primordial a la gestión de recursos humanos?**

Cada vez más los empleadores van tomando en cuenta la importancia que tienen las personas en las organizaciones. Quizá frente al modelo norteamericano de gestión, que se centra en demasiadas ocasiones solo en los resultados, los modelos europeos proponen que si bien los resultados son esenciales, también lo es que las personas que trabajan para conseguirlos sean tratadas con dignidad. Es más, que el propio trabajo sea fuente de dignidad para todos.

Las últimas décadas han contemplado una impresionante transición de una mera instrumentalización crematística de las personas a una genuina preocupación por la gente que trabaja para mí y conmigo.

No es que suceda así en todos los casos, pero la tendencia es clara: la preocupación por las condiciones que permiten la vida honorable de las personas en las organizaciones es lo que prevalecerá en el futuro.

Siempre se encuentran empleadores que siguen viendo a los empleados como meros instrumentos de sus caprichos o necesidades. Gracias a Dios, cada vez son menos, aunque seguirán subsistiendo en el tiempo. Lo que les sucede es que su fracaso en lo profesional va unido a su frustración en lo personal.

►► **¿Cuál considera que debería ser el rol que debe cumplir un gestor de recursos humanos dentro de una organización?**

Son múltiples las funciones que tiene el gestor de recursos humanos. Tanto es así, que en algunas multinacionales han adaptado el término propuesto por mí. En vez de denominar al departamento como de Recursos Humanos, han pasado a llamarlo de Desarrollo de Personas.

Existen algunos temas que deben ser respondidos desde ese departamento: nóminas, contrataciones, despidos, etc., pero su labor no se acaba ahí. Es fundamental que los departamentos de Recursos Humanos se ocupen en profundidad de cómo lograr que las personas se desarrollen como tales y como profesionales. Esto exige, como es obvio, no solo profundos conocimientos jurídicos, sino también antropológicos. Es decir, es fundamental que un gestor de personas profundice en el conocimiento de la persona, de forma paralela a como un director financiero se ocupa de las finanzas, y procura saber todo lo posible sobre ellas.

►► **¿Cuál considera que es la importancia de la motivación y de qué manera debería ser implementada?**

La motivación de las personas es esencial porque de ella dependerá la respuesta a las solicitudes, tanto de los clientes como de los superiores y de los propios colaboradores.

En un cálculo estadístico realizado hace algunos años se llegó a valorar en 9,500 dólares el coste de que un dependiente atendiera de forma incorrecta a una persona en una pizzería. Sin embargo, no se trata solo de una cuestión económica, también hay que pensar que con la motivación de cada

uno se ofrece un mejor servicio a los clientes y también a los colaboradores. Además, quien es capaz de estar permanentemente motivado también estará más feliz en su propia existencia.

Para lograr esa motivación permanente, he desarrollado algunos modelos de gestión ampliamente extendidos como Gestión de lo Imperfecto ([www.gestiondeloimperfecto.com](http://www.gestiondeloimperfecto.com)), *Feelings Management* o Patologías Organizativas. Sobre estos modelos y otros trabajos puede consultarse una de las webs de referencia en español a nivel mundial: [www.toptenms.com](http://www.toptenms.com), donde suelen recoger con frecuencia estudios sobre mis propuestas.

►► **La capacitación cumple un papel importante dentro de una organización. En su opinión, ¿qué elementos o criterios debería tener en cuenta el responsable de llevar a cabo la capacitación? ¿La capacitación debe llegar a todos los trabajadores?**

Todos somos susceptibles de mejorar nuestra capacitación. Aprender es una tarea que no se acaba nunca. Es fundamental que los capacitadores estén muy preparados tanto en el fondo de los temas sobre los que han de capacitar como también sobre los medios que emplearán, es decir, sobre la forma en la que capacitan. En ocasiones, me viene a la cabeza al ver a determinados capacitadores lo que aseguraba un autor del siglo VI: "la enseñanza de las personas arrogantes tiene esta característica: que no saben exponer con humildad lo que enseñan y ni siquiera consiguen transmitir rectamente las cosas buenas que saben. Cuando enseñan, dan la impresión de estar situados muy arriba y, desde allí, bajar la vista hacia quienes los escuchan, a los que no parecen dar consejos, sino impartir autoritarias órdenes".

Todos los trabajadores deben ser capacitados, aunque los objetivos de la capacitación sean obviamente diferentes en cada caso.

En cualquier caso, uno de los criterios fundamentales es la constancia. Cuando preparo a directivos para que se conviertan en líderes, les explico que no es suficiente con intentarlo una vez, que es preciso intentar una y otra vez la mejora en sus hábitos directivos para lograr asumirlos.

►► **¿De qué manera incide la cultura organizacional en el clima laboral?**

Transformar una organización reclama tener en cuenta cinco palancas: política retributiva, estructura, cultura, imagen de marca (*branding*) y habilidades

comportamentales y decisionales. Efectivamente, como bien señala, la cultura organizacional incide en el clima laboral. Entre otros motivos, porque los ecosistemas crean personas, y las personas crean ecosistemas.

Me explicaré: cuando una persona trabaja en medio de una cultura organizacional pasiva, anclada en el pasado, rutinaria, reiterativa, condenadora de la innovación solo cabrán dos posibilidades: irse de aquella organización o someterse a una normativa obsoleta.

Suele suceder que la gente más valiosa se va de las organizaciones que no se preocupan de una manera consistente por su gente.

►► **A lo largo de su experiencia profesional usted ha efectuado una serie de propuestas innovadoras para el management ¿Cuál considera que sea la razón del éxito de sus propuestas?**

Quizá el motivo fundamental del éxito al que usted hace referencia sea la combinación de profundas aportaciones antropológicas con un conocimiento muy cercano del mundo de las organizaciones. Durante años he trabajado como alto directivo o como empresario. En la actualidad, estoy en contacto muy frecuente con la vida de las organizaciones públicas y las empresas a las que asesoro. Paralelamente, debido a la otra fuente de mi formación [además de Doctor en Economía y Empresa, también lo es en Filosofía], la filosofía, procuro plantear las cuestiones con un mayor rigor antropológico y no quedarme en visiones meramente materialistas o econométricas. Teniendo en cuenta estas me propongo siempre calar en las razones por las que las personas actúan de una manera determinada.

►► **Finalmente, ¿Cuál cree que será la nueva tendencia en materia de recursos humanos en el futuro? ¿Se valorizará más el capital humano?**

La tendencia en torno a los recursos humanos es incrementar la preocupación y dedicación a estos. Entre otros motivos, porque los recursos humanos son el único elemento que tiene una potencialidad de crecimiento irrestricto en las organizaciones.

Es decir, es el único elemento que compone una empresa que siempre puede desarrollar nueva potencialidad. En realidad no existe límite para un equipo humano motivado y comprometido con el proyecto. Todos los demás elementos encuentran un muro del que no pueden ir más allá. No así con las personas que siempre pueden aportar novedad e iniciativa a los proyectos.