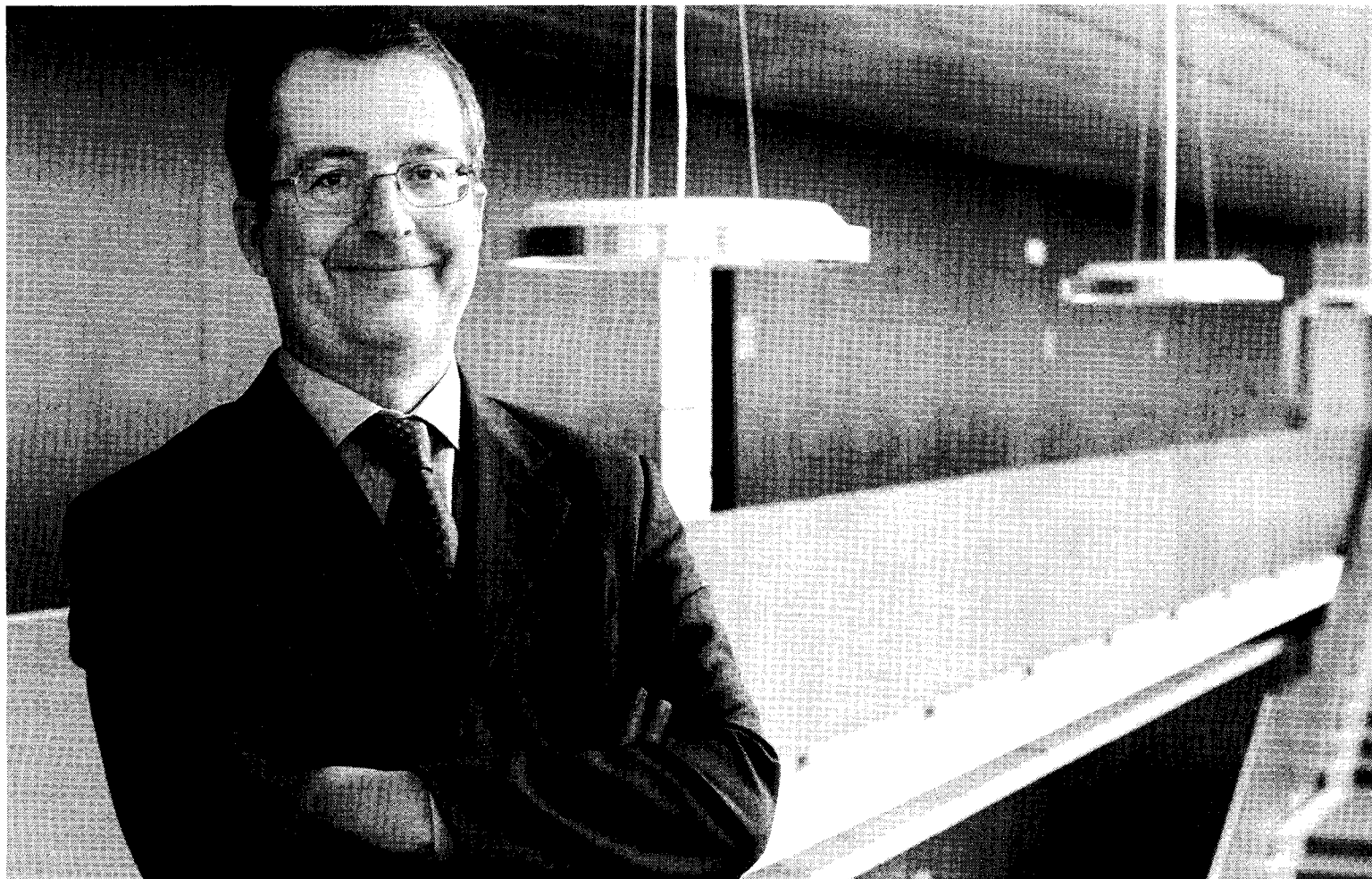


ENCUENTROS PARA LA INNOVACIÓN DE FORO EUROPEO Y DIARIO DE NAVARRA



Javier Fernández Aguado, profesor de Foro Europeo, imparte clases en Europa y Estados Unidos y América latina. /J.C. CORDOVILLA

Considerado como el 'speaker' español más solicitado internacionalmente, y bajo el título de Gestión de lo imperfecto: un modelo de diagnóstico español, Javier Fernández Aguado

defendió ayer en Foro Europeo la tradición de los clásicos griegos como fuente de conocimiento y de ideas en el 'management' actual y en las organizaciones empresariales.

Las claves del liderazgo nacen de la filosofía de los clásicos

G.ASENJO.
PAMPLONA.

«Un directivo debe aprender a liderar lo imperfecto porque lo perfecto no existe» indicó Javier Fernández Aguado, ponente en la comida- coloquio celebrada el viernes en el marco del ciclo de encuentros para la innovación y el desarrollo del liderazgo que organiza Foro Europeo y Diario de Navarra.

Socio director de MindValue, consultoría especializada en proyectos de alta gestión, y profesor de Foro Europeo, Javier Fernández, compartió sus teorías de gestión con Carlos Bergera (Iberdrola), Raquel Lezana (Vinsa), Idoia Madariaga (Nasursa), Natalia Urdiain (Foro Europeo), Joaquín Osácar (Diario de Navarra), Lourdes Paz (Diario de Navarra), José Ramón Lacosta (Foro Europeo), José Antonio Olangua (MB) e Ignacio Castellote (El Corte Inglés de Pamplona).

Apoyándose en la filosofía griega, Javier Fernández confiesa sentirse «médico de organizaciones». Estableces su diagnóstico ante una empresa fijándose en cuatro ámbitos. «El primero se refiere al entorno. El segundo engloba la estructura o jerarquía organizativa. El tercer nivel a diagnosticar son las personas que trabajan en la empresa y, final-

mente, el cuarto se refiere a uno mismo». A estos cuatro niveles se les puede aplicar cuatro palancas de cambio para acercar la gestión hacia un modelo más perfecto. «Por tanto miro primero la política retributiva. Como dice Woody Allen, el dinero no da la felicidad pero produce una sensación parecida. Y verifico la justicia y equidad de las retribuciones. En segundo lugar me fijo en los planes de carrera, es decir, en las posibilidades de progreso que sirven de estimulante para el hom-

bre. Estoy trabajando con el Gobierno Federal mexicano para que el empleado tenga expectativas de progreso en su trabajo. En tercer lugar, en la imagen de marca porque no es igual trabajar en una u otra empresa. Y la última palanca de cambio se encuentra en algo que todos podemos mejorar: las habilidades directivas y comportamentales. Si el jefe es un patán la gente quiere irse» afirma. Fernández subraya que «el liderazgo exige cierta autoinmolación. Por ello no es fácil

transformar a los gerentes en líderes. Ser líder es diferente que ser un agitador de masas como lo fue Hitler. El líder conduce a la gente al sitio oportuno, no al caos». Y para conducir a los hombres, «tanto en tiempo de los griegos como ahora, la mayor perfección de la persona es ser capaz de descubrir las propias limitaciones, las de los demás y las del entorno, y ser capaz de ofrecer mejoras realizables en las circunstancias propias de cada empresa y entorno» concluye.

¿Qué enseña hoy Aristóteles?

¿Qué tienen que ver Aristóteles, Séneca, e incluso Erasmo de Rotterdam o Santo Tomás de Aquino con el management o el coaching empresarial de comienzos del siglo XXI? Para Javier Fernández Aguado, autor de *Management español*, «los clásicos están de rabiosa actualidad» entre otras razones porque el hombre sigue siendo el mismo «y mi experiencia dice que todas las organizaciones son mucho más parecidas de lo que suponemos», por ello, a la hora de establecer pautas de actuación en la gestión de

la empresa, entiende que una buena instrucción en el plano del conocimiento humano y de las relaciones humanas la ofrece Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*. Acude a una frase del filósofo griego cuando afirma que nadie puede aguantar un solo día de trato con un triste o con una persona desagradable. Equilibrio fue uno de los términos que repitió con más insistencia en su conferencia al compartir con Aristóteles el pensamiento que el equilibrio y la virtud se establecen en el punto medio. «Equilibrio

entre el trato humano y la necesidad de obtener resultados y entre la economía y la ética». Citando la *Ética a Nicómaco* recordó que «quien se enfada por motivos apropiados y con quien es oportuno, y además, cuando y por el periodo debido, es alabado (...) Quienes no se irritan por lo que es debido son atontados». Insiste en que los griegos o romanos también aplicaban sus técnicas de management o coaching «que nosotros hemos traducido del inglés y vendido como algo novedoso».

LIBROS Y PELÍCULAS DE EMPRESA

300.000 ejemplares. Como autor o coautor Javier Fernández Aguado ha publicado una treintena de libros de los que ha vendido más de 300.000 ejemplares. Premiado por el mejor libro de Gestión del año en Europa por su obra *La soledad del directivo* otorgado por el Management Intern. Forum de Gran Bretaña.

Modelos de gestión. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, Javier Fernández ha creado los modelos de gestión organizativa *Feeling Management*, *Gestión de lo imperfecto*, *Dirección por hábitos*, *Liderar en tiempos de incertidumbre* y *Feelings Management* (junto a José Aguilar).

El cine como libro de texto visual. En su obra *La empresa y el cine. 70 películas para la formación empresarial* aplica la imagen como ilustración de la teoría. «Hoy la clave de la comunicación no está en el fondo sino en la forma, por tanto trato de que se visualicen los conceptos. De esas 70 películas he pasado ha 180 reuniendo 500 escenas para explicar situaciones que se dan en la empresa desde un despido a una forma de coaching», afirma.

La necesidad castigar y de estimular premiando

A preguntas de los asistentes sobre las claves de la motivación en el ámbito de la administración pública, Javier Fernández no ocultó su crítica hacia la cultura funcionarial y, de forma especial, hacia el sistema universitario público. «Existen miles de funcionarios fantásticos y miles de funcionarios que no se ganan el sueldo que nunca están en la universidad y cobran de la universidad». En su opinión «el problema de la administración pública es la falta de incentivos personales y de progreso. Puede faltar un funcionario unos meses y nadie nota su falta. El problema de las organizaciones es cuando no se premia ni se castiga», afirma proponiendo para el Estado un modelo de contratación laboral que no sea vitalicio.

La policía de Nueva York

Para sostener que los cambios empresariales pueden conseguirse con conductas poco costosas adaptándose a las limitaciones de cada organización, como ejemplo de personas que son capaces de realizar mejoras sin aumentos de presupuesto, citó el caso de un jefe de policía en Nueva York que al llegar al puesto en 1993 consiguió mejorar hasta límites desconocidos la seguridad de la ciudad. «No le ofrecieron más presupuesto ni más policías, pero con medidas como la de notificar que los policías se iban a desplazar a su trabajo en metro y vestidos de paisano, descendió la delincuencia porque cualquier viajero podía ser policía», recuerda.