

Javier Fernández Aguado y  
José Aguilar, socios de Mindvalue

## “El management español cuenta con mejor cartel fuera que dentro de España”

Recientemente se ha celebrado el 10º aniversario de MindValue, una firma creada por Javier Fernández Aguado y José Aguilar, dos de los gurús españoles de mayor prestigio internacional. Ambos están convencido de que el nivel de los directivos españoles es homologable con cualquier país desarrollado. Otra cosa es cómo ha afectado la crisis a las empresas españolas en general, gestionadas por generaciones que nunca habían vivido una crisis y que se han formado en los modelos teóricos de la universidad tradicional. Echan de menos un referente de liderazgo y piensan que la historia ofrece más y mejores modelos que el deporte.

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.



A portrait of a man with dark hair, wearing a dark suit, a light blue striped shirt, and a blue patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a bookshelf filled with books.

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Entrevista con Javier Fernández Aguado y José Aguilar: “El management español cuenta con mejor cartel fuera que dentro de España”.

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Fuente:** Capital Humano, nº 287. Mayo, 2014

**Resumen:** En la crisis actual no se pueden separar los aspectos financieros de los éticos. Quizá el problema es que ha sido gestionada por gestores y no por líderes. En todo caso, por directivos de una generación que nunca había vivido una crisis y que se han formado en los modelos teóricos de las universidades tradicionales. Sin embargo, son optimistas. A diferencia de hace 10 años, hoy hay grandes empresas españolas que están jugando en la Primera División internacional y directivos de una calidad excelente. También consideran que estamos en el umbral de lo que denominan “Escuela Española de Management”. Lo que tienen muy claro es que ante el cambio que puede representar la recuperación económica es necesario redefinir las competencias y poner las bases para lograr un crecimiento sostenido.

**Descriptor:** Gestión de RR.HH. / Management / Directivos / Formación / Liderazgo

**J**avier Fernández Aguado y José Aguilar son, con seguridad, dos de los gurús españoles de mayor prestigio internacional. Ambos crearon la firma MindValue, especializada en servicios de asesoramiento y formación para altos directivos y para Directivos de Alto Potencial, que acaba de cumplir 10 años. En ese tiempo han apostado por un management de factura española, con modelos propios de diagnóstico y transformación, como Gestión de lo Imperfecto, Patologías en las Organizaciones, Feelings Management, Will Management, Dirección por Hábitos y Liderazgo en tiempos de incertidumbre. Estos modelos han sido empleados por cientos de organizaciones y han sido licenciados a firmas nacionales (Pharos, Tatum, Elogos) e internacionales de Consultoría (CGI, Msr, Brandsmith, etc.).

José Aguilar y Javier Fernández Aguado son conferenciantes habituales en los principales foros internacionales y autores de obras ampliamente conocidas como “La soledad del directivo” (Premio a Mejor Libro Europeo de Gestión); “Egipto, escuela de directivos”, “Patologías en las organizaciones”, “1010 consejos para un emprendedor” y muchas otras. Ambos son colaboradores habituales de Capital Humano. En 2010 tuvo lugar en IFEMA un Simposium internacional sobre el pensamiento y propuestas de Javier Fernández Aguado. Asistieron más de 600 profesionales procedentes de 12 países de Europa y América.



Javier Fernández Aguado es de los gurús españoles de mayor prestigio internacional.

> **¿La crisis actual es solo financiera o lo es también de valores?**

**José Aguilar:** Las dimensiones económica y de valores están asociadas. Los valores se transforman en comportamientos con impacto económico y muchas veces solo medimos la crisis por los impactos macroeconómicos. Por ejemplo, la percepción de incertidumbre es tan alta que condiciona los hábitos de consumo y los hábitos de inversión con las consecuencias que eso tiene sobre aspectos mucho más tangibles.

**Javier Fernández Aguado:** Yo pienso que la crisis financiera está empezando a curarse pero hay una crisis de alma. Es el alma de Europa la que está enferma. Creo que se ha dedicado mucho tiempo al cuerpo poco a la psique. La Europa de los mercados no va a salir adelante si no se atienden también a estas cuestiones.

**En el caso de España la gran dificultad ha sido que muchos directivos no habían vivido otra crisis. Y hay cosas que hay que haber vivido**

Lo que falla son los mandos intermedios. Creo que el análisis debe hacerse en cada país. En el caso de España la gran dificultad ha sido que muchos directivos no habían vivido otra crisis. Y hay cosas que hay que haber vivido. Quienes en 1992 ocupábamos puestos directivos ya sabemos cómo es una crisis. Esta ha sido más larga pero la complicación es que mucha gente no sabía lo que era una crisis porque siempre había vivido en situación de éxito.

**¿Eso quiere decir que hay liderazgo de crisis y liderazgo de abundancia?**

**J.F.A:** Sí, estoy completamente convencido. Los momentos estables son momentos de gestores. El liderazgo no es imprescindible en todos los contextos. El liderazgo es una característica del gobierno en momentos de crisis. Quizá el problema es que la crisis la están manejando gestores.

**¿Los directivos que han gestionado la crisis están preparados para gestionar el crecimiento?**

**J.A:** La calidad hay que mirarla en el momento. Hay gente que gestiona muy bien en momentos estables o de crecimiento pero que no gestiona tan bien en momentos de crisis o recesión. Lo que identificamos es que las organizaciones de éxito han estado gobernadas por personas de extraordinarias capacidades. Estamos en un momento en el que los directivos más conscientes caen en la cuenta de que tienen que redefinir sus propios perfiles de competencias porque lo que produjo éxito en el pasado no tiene por qué hacerlo en el futuro.

**¿Ese diagnóstico es equiparable a nivel internacional?**

**J.F.A:** Yo creo que hay diferencias entre un país y otro, aunque a veces los vemos como bloques. Se habla de Hispanoamérica, del Este de Europa, pero entre Chile y Bolivia, o entre Perú y Colombia, hay diferencias abismales. Quizá en Latinoamérica las capas directivas más altas estén incluso mejor formadas que en Europa.

**¿El nivel de calidad del management del sector público es equiparable al del privado?**

**J.A:** Nuestra experiencia ha sido muy positiva con empresas públicas, Comunidades Autónomas y Gobiernos extranjeros. Por ejemplo, hemos trabajado años con el Comité de Dirección del Canal de Isabel II y compite con cualquier empresa nacional e internacional en capacidad técnica. Su Director General es un líder que podría estar abordando cualquier tipo de proyecto. Obviamente las dificultades de gobernar en el ámbito público son mucho mayores que en el ámbito privado. A nosotros nos gusta decir que para manejar una organización hay cinco palancas: la retribución, la estructura, la cultura, el branding y las habilidades directivas. En el ámbito público la única arma que tienes es la de las habilidades directivas. Por eso es mucho más retador gobernar en una empresa pública que en una privada.

**¿Falta un referente de liderazgo?**

**J.F.A:** Sin duda ninguna. Recientemente han coincidido dos acontecimientos muy significativos. El funeral por Mandela y el 50º aniversario del fallecimiento de Kennedy. >

- > Son dos personajes con muchas sombras y con enormes luces, como es característico del ser humano. No hay líder perfecto. Pero que estos dos acontecimientos hayan generado tal nivel de atención, tal interés colectivo, en el fondo lo que muestra es añoranza. Echamos en falta personas con esas características que, sin ser perfectos, han marcado una pauta.

**J.A:** Pienso que efectivamente hacen falta esos referentes. Pero hay una cuestión que a veces se olvida y es que a gobernar no se aprende por ósmosis. En cualquier empresa tú nombras a alguien para un puesto y piensas que por el hecho del nombramiento ya sabe gobernar. Esto en la crisis se ha agudizado porque la única preocupación era la financiera. Ojalá lleguemos de nuevo a tiempos en que se recupere la preocupación por el buen gobierno.

**J.A:** ¿Es razonable buscar ese referente en el deporte?

**J.F.A:** A nosotros nos gusta mucho más la inspiración en la historia. Los griegos decían que no se debe juzgar a nadie hasta que se haya muerto. El éxito lo cubre todo pero el fracaso también lo descubre todo. Ahora estamos viendo que grandes deportistas pueden estar implicados en escándalos fiscales. Por eso a nosotros nos gustan mucho los referentes históricos que ya son indudables. El deporte tiene alguna ventaja pero también algún inconveniente.

**Pero es más popular y llega más a la gente de la calle.**

**J.F.A:** El deporte tiene la ventaja de que genera ilusión en un momento en el que se busca alguna noticia positiva, algún triunfo colectivo que insufla algo de optimismo. Pero también hay que tener cuidado con la exaltación en todos los órdenes de la vida de una persona que lo que ha hecho es obtener un desempeño extraordinario en uno solo de esos órdenes. Tenemos la tendencia a canonizar de un modo laico a alguien porque ha sido muy bueno en una cosa y eso tiene riesgos. El problema es que estamos buscando desesperadamente motivos de esperanza y nos podemos aferrar a cualquier logro.

**J.A:** Hay que tener cuidado porque cuando mitificas o canonizas a un personaje demasiado humano luego te puedes llevar sorpresas. Si bien es cierto que el deporte tiene el elemento motivador también tiene el riesgo de la frustración inmediata si aquello no es como parecía.

**Javier Fernández Aguado ha estudiado con detenimiento Egipto o Roma. ¿Qué hemos aprendido en los últimos 25 siglos?**

**J.F.A:** Yo creo que hemos aprendido algunas cosas. Hay cuatro modos de ver la historia: el optimismo ciego, el pesimismo, el modo hegeliano del eterno retorno y el modelo que yo propongo, que es el modelo del muelle. Se van repitiendo determinados sucesos a lo largo de la historia y lo único que ha cambiado es la velocidad a la que se genera el cambio, pero no el cambio en sí mismo. En el libro de Egipto vemos lo mismo que estamos viviendo hoy: la amenaza del nacionalismo, el cambio climático, las amnistías fiscales, la subida del IVA... Cualquiera de los temas que estamos viviendo hoy se vivieron a lo largo de los tres y pico años que duró el antiguo Egipto. ¿Qué hemos aprendido? Pues algunos temas de salud, de beneficios sociales, de la dignidad humana. En otros la fragilidad del ser humano sigue siendo la misma. Los mismos hechos de cohecho o prevaricación que vemos hoy se vivieron exactamente igual en Grecia o Roma.

**¿Cómo se explica que las escuelas de negocio españolas estén entre las mejores del mundo y las universidades españolas entre las peores de Europa?**

**J.F.A:** En muchas universidades de los ámbitos anglosajón y germano una vez que una persona llega a un puesto docente tiene que revalidar su presencia periódicamente. En España hay gente heroica que una vez que llega a su cátedra sigue esforzándose, pero hay otros que desafortunadamente no lo hacen. Esto es dramático. Otro tema es que en muchas universidades falta la experiencia práctica, hay teoría sin práctica. Eso es dramático porque se están enseñando cosas que quizá fueron verdad hace 50 años pero ahora ya no. El éxito de las escuelas de negocio en España viene marcado por el fracaso de las universidades españolas porque la combinación de teoría y práctica no se ha hecho de manera adecuada.

**J.A:** Lo que se demuestra a nivel internacional es que los docentes e investigadores españoles son asimilables en cuanto a nivel de desempeño con los mejores del mundo, sobre todo cuando ejercen su actividad en universidades prestigiosas y alcanzan de hecho altos niveles. El problema no es tanto de calidad de las personas como de la propia estructura, del propio sistema. El éxito de las escuelas de negocio en España se debe a que asimilan plenamente el modelo de las escuelas de negocio americanas, con sus ventajas e inconvenientes. En cambio >



las **personas** son  
el **alma** de una empresa

En la **nueva Agio Global** sabemos que lo más valioso de una compañía son sus profesionales.

Y como las necesidades de las personas cambian, nosotros también nos hemos renovado. Para ofrecerte mucho más que un servicio global de RRHH: soluciones totalmente personalizadas, a través de nuestras divisiones especializadas en **Trabajo Temporal, Outsourcing, Consultoría y Tecnología.**

Conócenos mejor y descubre todo lo que podemos llegar a conseguir juntos.

**AgioGlobal**  
trabajo temporal

**AgioGlobal**  
consultoría

**AgioGlobal**  
outsourcing

**AgioGlobal**  
technology



José Aguilar es uno de los conferenciantes habituales en los principales foros internacionales y autores de obras ampliamente conocidas.

> las universidades se mantienen con una estructura y una forma de organización que es diferente a la de las universidades de mayor éxito.

**¿Teniendo escuelas de Primera División deberíamos tener líderes de Primera División?**

**J.A:** Hay que tener en cuenta que las escuelas de negocios aseguran que la gente haga negocio, no que lidere. Un indicador mítico de las escuelas americanas es la retribución de los directivos pasados 3 o 5 años. Pero, esto no es garantía de que sean buenos líderes, simplemente que son buenos para aquello para lo que se les ha formado.

**J.F.A:** Pienso que directivos españoles de primera línea tenemos bastantes, en banca, en telefonía, en seguros. Lo que sucede es que la formación que se da en las escuelas de negocio no es

ética, incluso en las que hacen bandera de la ética. Se está enseñando a ganar dinero pero la formación antropológica que debería ir unida a un buen líder muchas veces está ausente. Yo creo que a nivel individual hay líderes como Isidro Fainé

(CaixaBank) o Alfredo Ruiz Plaza (Compass Group) que pueden competir en cualquier liga internacional. En España hay un factor añadido que es la envidia. A un español le cuesta mucho reconocer el éxito de otro español. Cada país tiene su idiosincrasia y nosotros no valoramos lo que tenemos.

**¿Los países asiáticos son los que mejor están haciendo planificación estratégica?**

**J.A:** Asia muy grande y con culturas diversas pero, en términos generales, es un continente donde lo colectivo impera sobre lo individual y hay más capacidad para proyectos a largo plazo. También con contradicciones. Si programas a largo plazo obviamente también programas considerando la evolución de la población y puedes aplicar con más rigor políticas como la del control de la natalidad, bastante invasivas de la libertad individual. Donde prima lo colectivo es más fácil planificar. Donde prima lo individual el corto plazo manda. El ritmo de las empresas

europas y americanas está marcado por los resultados trimestrales mientras que en entornos asiáticos se puede ver con más perspectiva. Los chinos saben perfectamente que estar en África es una inversión a largo plazo porque ahí puede estar la principal fuente de producción a bajo coste cuando los sueldos asiáticos se incrementen.

**J.F.A:** Otro factor es que la aceleración de estas economías se frenará el día que conozcan las ventajas sociales de occidente. Cuando uno trabaja en China ve que las condiciones sociales son inhumanas y solo eso puede explicar el crecimiento. En el momento que sepan que además de trabajar también se puede vivir, en ese momento va a haber un frenazo colectivo relevante.

**¿La obsesión por ser reconocidos como excelentes lugares para trabajar es una necesidad o es una moda?**

**J.A:** Esa tendencia ha sido muy emergente cuando había una lucha por el talento, en mercados laborales muy dinámicos donde efectivamente había que presentar algunas señales convincentes para atraer personas con talento en

búsqueda de empleo. En momentos de mercado laboral muy frío, con escasísima movilidad, las empresas tienen menos interés por mostrar esa imagen al mercado. En ese sentido creo que hay cierto componente de marketing. He detectado una cierta caída de ese tipo de iniciativas.

**¿Están las organizaciones preparadas para la recuperación o lo van a tener complicado después de los ajustes que han tenido que hacer?**

**J.F.A:** Depende. Desde el punto de vista técnico están preparadas. Desde el punto de vista humano yo creo que no. Temas como la gestión del talento o del compromiso han quebrado porque en estos tiempos lo único que importaba era el resultado a corto plazo. Falta toda una renovación de la ilusión, el compromiso y la gestión del talento que las organizaciones tienen que afrontar.

**J.A:** La crisis nos ha permitido hacer lo mismo con menos gente. Ser mucho más eficientes con menos recursos, >

**Para quienes trabajamos en desarrollo de personas éste es un momento de oro, la demanda latente por parte de las organizaciones es muy alta**



- > pero la postcrisis lo que exige es hacer distintas cosas. En ese sentido hemos conseguido mejorar en términos de eficiencia pero no tanto en el desarrollo de un perfil de competencias adecuado para el nuevo escenario de negocio que se abre a partir de este momento.

### ¿Cómo ha evolucionado el pensamiento gerencial en los últimos 10 años?

**J.F.A:** Hace 10 años España no jugaba en ligas internacionales. Hoy hay jugadores españoles en ligas internacionales y el management español ha tenido un avance significativo. Estamos en los comienzos de lo que se podría denominar la “Escuela Española de Management” que a base de crear modelos va creando ejemplos. En eso somos tremendamente optimistas. No se trata de contraponer sino de aportar. Otros aportan conceptualización ingenieril al gobierno de las organizaciones y nosotros aportamos antropología a ese gobierno. Sumando esas dos energías se pueden hacer cosas muy interesantes.

**J.A:** El management español cuenta con mejor cartel fuera de España que en España.

### Y en los próximos 10 años qué va a pasar...

**J.F.A:** Nuestra percepción es que esto crecerá y que en los próximos 10 años podremos seguir jugando. De hecho hay cantera y personas preparadas. Eso sí teniendo en cuenta que hay confusión e intrusismo. Hay tres ámbitos: el de la autoayuda, con autores extraordinarios; el ámbito estrictamente académico con grandes catedráticos y el ámbito propio del Management, el de la confluencia de la teoría y la práctica, donde hay autores de nivel internacional como Luis Huete o Nuria Chinchilla.

### ¿Qué necesitan los directivos actualmente?

**J.F.A:** Muchos nos quieren saber qué es lo que nos pasa y por eso creamos hace ya 11 años el modelo de Gestión

de lo Imperfecto y lo seguimos aplicando. Lo que les falta es alguien que les escuche y les entienda y es ahí donde jugamos nosotros. Hay mucho director general que está solo y poder salir de esa soledad es lo que nos solicitan. Ahora empezamos a detectar preocupación por el conocimiento, por el desarrollo del talento, que en estos años ha estado absolutamente olvidado.

**J.A:** Para todos los que trabajamos en desarrollo de personas éste es un momento de oro en el sentido de que la demanda latente por parte de las organizaciones, es muy alta. Otra cosa es que no hay dinero. Cuando más falta

hace el desarrollo de las personas es en un momento de cambio que es cuando los perfiles de competencias tienen que redefinirse a fondo. Otra cosa es que las empresas tenga la claridad para apostar no solo por la supervivencia sino por el triunfo en una nueva etapa.

**Pero es menos preocupante que no haya dinero porque se pueden buscar soluciones imaginativas a que no haya ideas ni voluntad...**

**J.F.A:** Percibimos un grandísimo interés por nuestro trabajo y el que hacen otros colegas nuestros porque la gente más espabilada ya sabe que esto no va a durar siempre.

### ¿Se pueden llegar a crear dos divisiones, la de los que tienen los recursos y la de los que no pueden acceder al conocimiento?

**J.A:** Es cuestión de prioridades porque los recursos son escasos pero siempre lo son. Donde una empresa expresa su voluntad es en los presupuestos. Empresas que no piensan en términos de supervivencia sino de aprovechar las oportunidades del nuevo escenario están empezando a migrar hacia un tipo de estrategia en que de nuevo las personas vuelven a cobrar un lugar relevante.

**J.F.A:** El tema no es económico sino de voluntad de invertir recursos, en parte económicos y en parte de tiempo, para mejorar la organización. ■

**Es ahora cuando empezamos a detectar la preocupación de las organizaciones por el conocimiento, por el desarrollo del talento, que en estos años ha estado absolutamente olvidado**

Nuestras soluciones no siguen el talento,  
**LO DINAMIZAN.**



talentia SOFTWARE

TALENTIA FINANCE

TALENTIA CPM

TALENTIA HCM

**talentia**  
Software

**Siempre hay un lugar para el progreso.**

Con Talentia HCM gestionará el Talento y le acompañará en la toma de decisiones, análisis de RRHH y la gestión predictiva de su Capital Humano.

[www.talentia-software.es](http://www.talentia-software.es)