

# Cátedra de Management Fundación Bancaria "la Caixa": un impulso a la excelencia en gestión



“Aportar conocimiento que ilustre la decisión diaria y que evite repetir errores que otros cometieron es relevante”

A principios de 2016, Fundación Bancaria "la Caixa" e IE University firmaron un convenio de colaboración para constituir la Cátedra de Management Fundación Bancaria "la Caixa", un espacio que pretende fomentar la investigación y las mejores prácticas en gestión de personas y organizaciones a la vez que difundir el pensamiento de Javier Fernández Aguado.

El presidente de MindValue y pensador contemporáneo de referencia en *management* y liderazgo es responsable de la dirección de la Cátedra, que impulsará la investigación y difusión de sus seis modelos de gestión: Gestión de lo imperfecto, Terapias para patologías organizativas, Liderar en la incertidumbre, *Will management*, *Feelings management* y Dirección por hábitos.

El trabajo de formación o asesoramiento de Fernández Aguado para equipos directivos ha sido solicitado hasta el momento por quinientas organizaciones en Europa, Asia, África y América. La editorial LID ha creado una biblioteca con su nombre donde se vienen publicando sus investigaciones: *Roma, escuela de directivos*; *La soledad del directivo*; *El idioma del liderazgo*; *El management del III Reich*; etc.

Esta Cátedra se enmarca dentro de la apuesta de la Fundación Bancaria "la Caixa" de apoyar la formación de excelencia en el marco de su compromiso con las personas y con la atención a las principales necesidades sociales, im-

“La Cátedra ha culminado uno de los primeros objetivos: poner mi obra y pensamiento crítico a disposición de los interesados”

pulso de la ciencia, la investigación y la educación, y la divulgación de la cultura y del conocimiento.

**EXECUTIVE EXCELLENCE: ¿Cómo surge la Cátedra de Management Fundación Bancaria "la Caixa"?**

**JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO:** Durante años, he ido desarrollando mi labor investigadora de forma totalmente independiente. Gracias a "la Caixa", ha surgido la oportunidad de permitir que tanto esta como el pensamiento crítico generado queden abiertos a estudiosos y directivos.

Esta Cátedra de Management Fundación Bancaria "la Caixa" es el primer proyecto estable que la entidad firma con el IE. En la biblioteca de la Escuela se han reservado las estanterías precisas para recoger unos 60 libros de mi autoría y casi 200 publicaciones entre ensayos, artículos y libros publicados sobre mi obra. Toda esa documentación se encuentra catalogada y a disposición en la biblioteca de esa Escuela de Negocios, una de las más prestigiosas del mundo.

Paralelamente, el IE ha creado la web <http://www.catedramanagement.ie.edu/>, donde puede accederse a docenas de trabajos, entrevistas y otros recursos. La Cátedra también implica mi compromiso de disponer de un máximo de diez días al año para la formación y el asesoramiento que "la Caixa" desee.

Se trata de una oportunidad que –en principio para un trienio, pero con opción de renovar– me genera medios para continuar investigando y, a la vez, me deja libertad para seguir impartiendo conferencias o asesorar equipos de alta dirección, que son mis principales actividades desde hace dos décadas.

**E.E.: ¿Qué utilidad tiene esta Cátedra para el entorno de la alta dirección?**

**J.F.A.:** En España existen diferentes perfiles profesionales que se dedican al estudio de organizaciones. Por un lado, el académico puro, que ofrece en ocasiones relevantes aportaciones desde

el punto de vista conceptual, pues son personas con conocimiento teórico. En el otro extremo se hallan los profesionales dedicados a la consultoría de campo, que emplean metodología norteamericana u otra desarrollada por ellos mismos, pero que no se ocupan habitualmente en la investigación.

Existe un colectivo de expertos, como José Aguilar o Enrique Sueiro, por ejemplo, que tratamos de combinar ambos aspectos, soslayando el maléfico adagio de que la teoría sin práctica es estéril y la práctica sin teoría, rutina. Procuramos apoyar las aplicaciones prácticas en conceptos sólidos. Lo que decidían los emperadores o los faraones en la Roma clásica o en Egipto o lo que hicieron los principales prepositos generales jesuitas es algo muy semejante a lo que ha de llevar a cabo un alto directivo en una organización contemporánea. Seguir extrayendo ese conocimiento para volcarlo en la práctica es lo que esta Cátedra pretende.

En las empresas, españolas o no, suele haber rutina, repetición, ausencia de reflexión... Aportar conocimiento que ilustre la decisión diaria y que, en la medida de lo posible, evite repetir errores que otros cometieron es relevante.

**E.E.: Acabamos de asistir a la primera actividad de la Cátedra: la presentación del informe "Estado de la salud de la empresa española 2015". Del estudio se desprende que el estrés sigue**

“El IE ha creado la web catedramanagement.ie.edu, donde puede accederse a docenas de trabajos, entrevistas y otros recursos”

**siendo la principal patología de nuestras organizaciones desde 2008. ¿Por qué es tan difícil combatirlo? ¿Qué tratamiento recomienda?**

**J.F.A.:** Lo mismo que un barco que sufre vías de agua debe taparlas para seguir navegando, durante la crisis muchos directivos simplemente han tenido que actuar traumáticamente para proseguir su singladura. Mantener las organizaciones a flote ha generado un elevado nivel de estrés.

El problema se presenta cuando la excepción se transforma en rutina: ya no sucede por un entorno de emergencia, sino que se introducen expectativas

alejadas del sentido común. Los retos han de ser desafiantes, pero posibles. A veces, a nivel nacional o multinacional, se fijan ritmos de crecimiento que introducen un síndrome de descomunal tensión.

El estrés puede también proceder de una inapropiada gestión del tiempo en el sentido pleno: no meramente de cómo organizar una reunión o cómo llegar puntual a una cita. La verdadera responsabilidad directiva reclama recapacitar sobre la causa final. Es decir, por qué trabajo y cómo enfoco proyectos y objetivos.

En sentido fuerte, la gestión del tiempo solicita atender a cómo ha sido mi pasado, transita por perdonar y sentirse perdonado; atender a cuál va a ser mi futuro, con la generación de confianza en iniciativas que merezcan la pena (confianza es *cum fiducia*: saber que la persona con la que estoy tratando no me va a traicionar); y administrar el presente. Si se gestionó bien lo que ha sido mi vida y lo que quiero alcanzar, es relativamente sencillo, porque ajustaremos expectativas con logros, y no nos frustraremos. Como señala Marcos Urarte, un chasco es la distancia que existe entre la expectativa y el logro.

Vivimos en la civilización de la prisa, del tener que aparecer, del dar cuentas de resultados que muchas veces solo sirven para que un accionista se enriquezca desmesuradamente.

Para superar el estrés, periódicamente hemos de retirarnos un poco

del día a día para contemplar la empresa y nuestras metas con perspectiva. Nietzsche escribió que la felicidad consiste en salir del río de la vida, contemplar la corriente con visión estratégica, y volver a introducirse, precisando bien hacia dónde navegamos.

Necesitamos situarnos –como sugería Covey inspirándose en Felipe de Neri–, en el final de la vida para pensar qué es lo que nos gustaría que dijese de nosotros los hijos, los colaboradores, o personas con las que hemos tratado. Nunca vamos a agradar a todos, pero al menos hay que formular el propósito de no escarnecer arbitrariamente a nadie.

El estrés disminuye en la medida en que somos capaces de establecer equilibrios adecuados en los cuatro ámbitos que componen una existencia plena: familia, amigos, trabajo, y necesidades culturales y espirituales.

#### **E.E.: ¿Cuál es la planificación a medio plazo de la Cátedra?**

J.F.A.: Como ya se ha mencionado, la Cátedra ha culminado uno de los primeros objetivos: poner mi obra y pensamiento crítico a disposición de los interesados.

Ahora, junto con Susana Torres, una destacada investigadora del IE, vamos a remitir en breve un primer artículo a *Harvard Business Review*. La previsión es enviar en 2016 dos textos más a revistas internacionales, fruto de mi más reciente investigación, que aparecerá en enero de 2017, con ocasión del centenario, en formato libro: *El management de la revolución bolchevique* y sus "franquicias". En esta obra también trato de Cuba, de China, de Sendero luminoso... El libro es paralelo al de *El management del III Reich*, y me ha llevado a releer a Lenin, Trotsky, Stalin, Zinóviev, Amis, Wheen, Hunt, Berkman, etc. Es un proyecto al que he dedicado tres años.

También acogerá la Cátedra la investigación que estoy elaborando actualmente sobre el *management* de la Compañía de Jesús. En noviembre de 2015, invitado por Richar Ruiz, estuve impartiendo algunas conferencias en Paraguay, y pude visitar cuatro de las 30 reducciones jesuíticas, cuestión sobre la que he venido estudiando desde hace años. Allí adquirí alguna obra que se ha sumado a la ingente documenta-

“ **La gestión del tiempo, en el sentido pleno, solicita atender a cómo ha sido mi pasado, cuál va a ser mi futuro, y administrar el presente** ”

ción de la que dispongo sobre la cuestión. Por ejemplo, un facsímil de más de tres mil páginas sobre la historia de la Compañía.

Este es el propósito de la Cátedra en el medio plazo, que está abierta a otros temas que pueden ir apareciendo, como ha sido el "Estudio de la salud la empresa española 2015", realizado por Tatum. Posiblemente, en octubre presentaremos una investigación realizada con otro de mis modelos: *Feelings management*, pues Sunion, que tiene la licencia, está elaborando un trabajo de campo sobre su aplicación, continuación del que ya realizara hace un lustro.

“ **La Cátedra también acogerá la investigación que estoy elaborando actualmente sobre el management de la Compañía de Jesús** ”

**E.E.: Stewart Friedman visitaba Madrid recientemente para presentar su libro, y su modelo, "Total Leadership". Él nos confesaba que el escepticismo forma parte de su día a día, porque muchas personas consideran sus ideas utópicas, pero que detrás de todas ellas "hay ciencia y método, refinado a través de años de trabajo". Hasta hoy usted ha creado seis modelos de gestión. ¿También ha tenido que hacer frente al escepticismo de terceros? ¿Cuánto hay de método y de ciencia detrás de ellos?**

J.F.A.: Desde hace años manifiesto que no creo en un mundo mejor. Al estudiar la Grecia clásica, el Imperio romano, Egipto, los Templarios u otras organizaciones pasadas y actuales, he verificado una y otra vez que las personas somos intrínsecamente imperfectas.

Creo, esto sí, en micro mundos mejores y tengo la experiencia práctica de cientos de organizaciones que lo han logrado.

El *management*, el gobierno de las personas, es una ciencia artística, lo mismo que la economía. Dos y dos son cuatro en cualquier rincón del mundo; el arte tiene como peculiaridad que la verdad se encuentra al final. La verdad de una existencia la conocemos cuando alguien ha muerto y ha transcurrido un tiempo...; la verdad de un soneto se halla cuando se ha concluido la redacción de los versos; la Piedad de Miguel Ángel lo es cuando fue acabada, no antes.

El criterio último en el *management* nunca puede ser meramente estadístico. Respeto las metodologías norteamericanas que quieren cuantificar todo, pero el porcentaje de personas que opinan una cosa u otra no deja de convertir en verosímil esa afirmación de que existen grandes verdades, verdades, mentiras, grandes mentiras y estadística. Hay que considerar lo cuantitativo, pero como un elemento más.

Resulta imprescindible equilibrar lo cuantitativo y lo cualitativo. Sobre modelos como Patologías, *Feelings management* o Gestión de lo imperfecto se han elaborado metodologías de comprobación que han dado lugar a sucesivas valoraciones cuantitativas. La combinación de elementos científico-numéricos con otros cualitativo-conceptuales han permitido verificar que mis propuestas contribuyen a que cualquier organización que los aplique mejore.



El día de la presentación de la Cátedra: Javier Fernández Aguado junto con Salvador Molina, presidente de Foro EcoFin; Ángel Font, director corporativo del Área de Personas y Estrategia de la Fundación Bancaria "la Caixa"; Marco Trombetta, decano asociado de IE Business School y vicerrector de Investigación, y Rodrigo Jordán, experto chileno en dirección y liderazgo.

La aproximación humanista ha de acercarse a una verificación tecnológico-cuantitativa y las percepciones estrictamente cuantitativas han de introducir el factor humano. El ser humano no es cuantificable. ¿Cuánto pesa la toma de decisiones? ¡Es un intangible!

**E.E.: Desde el ámbito de los RR.HH. y la Sociología se está viviendo la llegada a las organizaciones de los llamados millennials como un momento clave. ¿Realmente estamos ante una generación que marcará un punto diferencial en los temas de gestión y gobierno de las empresas?**

J.F.A.: El ser humano, en sus aspectos esenciales, es igual ahora que hace 3.000 años. Por poner un solo ejemplo: hay estadios deportivos que reciben una penalización por las peleas entre las aficiones de los equipos de fútbol; Pompeya, tiempo antes de la erupción que enterró la ciudad (siglo I d.C.) había recibido una penalización por una pelea entre partidarios de equipos competidores...

Sí se producen diferencias epidérmicas, en la superficie. Es un lugar común afirmar que la gente madura más tarde, básicamente cuando tiene hipoteca e hijo. Durante una década, colaboré con

“ **La combinación de elementos científico-numéricos con otros cualitativo-conceptuales han permitido verificar que mis propuestas contribuyen a mejorar las organizaciones** ”

una institución académica donde lo mejor que me llevé fueron 50 amigos-alumnos *millennials*. En la actualidad, uno trabaja en el gabinete de presidencia de una entidad bancaria, otros son emprendedores, varios han llegado a ser directivos en empresas de diversos países... Casi cada semana me veo con alguno: dispongo, pues, de mi laboratorio de experimentación de lo que es un *millennial*.

La gran diferencia se concentra en el momento en el que se vive cada etapa. Un libro de referencia al respecto es el de Romano Guardini, *Las etapas de la vida*. Todos acabamos viviendo el éxito, el fracaso, el amor o la decepción..., pero no en el mismo momento biográfico.

Hoy en día, quien puede permitírselo prefiere comprometerse con proyectos y no con la mera continuidad. Resulta paradójico que políticos y legisladores quieran cancelar una legislación que permite cierta flexibilidad, cuando mucha gente reclama disponibilidad para cambiar ágilmente de proyecto. En ese punto me inclino por el modelo anglosajón. En Estados Unidos tienen menos temor al despido, porque hay un mercado ágil. Yo voto por la libertad, lo cual no excluye que deba existir una adecuada red de seguridad para los elementos más débiles de la sociedad, pero no para los indolentes.



Javier Fernández Aguado conversa con Ángel Font, director corporativo del Área de Personas y Estrategia de la Fundación Bancaria "la Caixa".

**E.E.: Son muchas las organizaciones que están afrontando procesos de transformación digital. Como analista de "la salud de las empresas", ¿cómo están evolucionando las organizaciones españolas que tienen esta obsesión de cambiar y digitalizarse, sobre todo en el sector bancario?**

J.F.A.: Hay dos alternativas al proceso organizativo, compatibles pero disímiles. Una es la de aquellas que evolucionan y otra la de aquellas que revolucionan. La llegada de la imprenta no supuso la desaparición fulminante de los miniadores, sino que fue ocupando progresivamente su espacio. Las organizaciones caminan hacia la digitalización. La existencia de bancos por Internet o el hecho de que la mayor parte de las operaciones bancarias las hagamos digitalmente así lo corrobora.

Hay evoluciones, pero menores de lo que a veces ciertos visionarios pronostican. Si analizásemos todas las profecías realizadas en los últimos cien años, nos daríamos cuenta de que el 98% eran insensateces.

No creo que vayan a ser tantas las revoluciones, aunque sí las evoluciones. Sigo pensando en lo certero de un refrán austriaco: "no hay nada más

antiguo que un periódico de ayer". Hoy debería formularse: "no hay nada más antiguo que un tweet de hace 10 minutos".

En esta civilización de la prisa y la última noticia importa profundizar en las raíces.

**“La verdadera responsabilidad directiva reclama recapacitar sobre la causa final. Es decir: por qué trabajo y cómo enfoco proyectos y objetivos”**

**E.E.: Aseguraba en el acto de presentación de la Cátedra que "la buena gestión de Recursos Humanos va a necesitar conocimientos amplios de estrategia, y también financieros". ¿Por qué este incremento de la complejidad en la gestión de los RR.HH.?**

J.F.A.: Quien pilota una organización necesita valorar sus múltiples componentes: personas, tecnología, finanzas, logística... Un director general se apoya en quien mayor visión global acumula y, con ese conocimiento, le puede ayudar a decidir con acierto.

La experiencia del director de RR.HH. estrictamente abogado, psicólogo o sociólogo, ha demostrado que puede reducirse a ser una especie de peón dentro del Comité de Dirección, pero sin peso específico a la hora de tomar decisiones de conjunto.

Muchas veces ha sido el financiero, que normalmente era un ingeniero con MBA, quien ha ascendido a la Dirección General. La opinión del responsable de RR.HH. es relevante en la medida en que tiene en cuenta a las personas, pero también dispone de una visión integral. ¡Conozco casos muy destacados!

Una organización debe acumular un doble objetivo: eficiencia económica – crear riqueza– y eficiencia social – crear

**“La experiencia del director de RR.HH. estrictamente abogado, psicólogo o sociólogo, ha demostrado que puede reducirse a ser una especie de peón dentro del Comité de Dirección”**

**“Las percepciones estrictamente cuantitativas han de introducir el factor humano”**

las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los *stakeholders*–.

Si el director de RR.HH. quiere ser tenido más en cuenta ha de realizar aportaciones globales, no limitadas a la eficiencia social, porque al final resultarán irrelevantes para el director general. Para gobernar hace falta formación estratégica, logística, jurídica, financiera... y también antropológica.

**E.E.: Algo similar ocurre en el ámbito del Consejo de Administración. Hay algunos poco profesionalizados, que no están para aportar conocimiento al presidente ni tampoco para preparar la estrategia de futuro de la compañía, que luego el consejero delegado será el encargado de implementar. ¿Cómo podemos mejorar el Buen Gobierno de nuestras empresas?**

J.F.A.: El camino correcto es nombrar en función del conocimiento y la capacidad de gestión. Un buen amigo mío, directivo español consolidado por sucesivos éxitos, Alfredo Ruiz-Plaza, ha sido seleccionado como único latino del *board* mundial de Compass Group, uno de los mayores empleadores del mundo. A veces, en España se integran en un Consejo personas que han

**“Las organizaciones que han disminuido drásticamente la formación de sus equipos durante la crisis se verán penalizadas en el medio plazo”**

entrado por apellidos, por intereses o por haber tenido capacidad de decisión política y han concedido beneficios a esa empresa que le son premiados posteriormente.

Las manifestaciones de la corrupción en sus diversas formulaciones se dan en todos los países. Pensemos en

un enclave tan maravilloso como Chile, que era un referente ético. Ahora lleva años inmerso en una profunda crisis moral tanto social como económica. Han creado incluso la figura del denunciante amnistiado. O Estados Unidos: un caso de alguna de sus industrias supone más corrupción que los últimos cien años de podredumbre en España.

Habría que profesionalizar más los Consejos e ir a modelos tecnócratas. De lo contrario, corremos el riesgo de contar con órganos de administración manipulables y ridículos.

**E.E.: Al final, valorar el conocimiento y la formación parece ser una garantía.**

J.F.A.: Sin duda. Las organizaciones que han disminuido drásticamente la formación de sus equipos durante la crisis se verán penalizadas en el medio plazo. Reducir los presupuestos de los departamentos comerciales, de marketing, publicidad o formación implica quemar el tren en el que están montado, igual que los hermanos Marx en el oeste.

Es preferible avanzar más despacio, pero no dejar de desarrollar a la gente. La formación no es un capricho, sino un medio imprescindible para contribuir a la sostenibilidad de la organización ■

