

> Entrevista a Javier Fernández Aguado, autor del Executive Managing & Leadership, Programa de Desarrollo en Dirección y Liderazgo

"Liderar es lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer"

Javier Fernández Aguado es el pensador de habla hispana más reputado en cuestiones sobre Management. Dirige y es autor del Executive Managing & Leadership, Programa de Desarrollo en Dirección y Liderazgo de la ISTP Business School. Con motivo de esta novedad, Finanzas y Banca le ha pedido unas declaraciones (Febrero 2009).



Sole Castillejo

"Aprender liderazgo no es un capricho, es una necesidad imperiosa"

28



Para hacerse una idea de la importancia de la obra de Javier Fernández Aguado basta decir que **se han escrito 100 libros**

o ensayos analizando su pensamiento, y más de cuatrocientas organizaciones de treinta países, en cuatro Continentes, han contado hasta el momento con su labor de formación o asesoramiento. Fue el pensador europeo elegido para debatir junto a David Norton (creador del Balanced Scorecard) en Los Cabos (México) sobre diferencias entre las propuestas americanas y europeas en Management.

Catedrático del Área de Dirección General en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra) y presidente de Mindvalue (www.mindvalue.com) es miembro del exclusivo Club de pensadores Top Ten Management Spain (www.toptenms.com).

Fernández Aguado es autor y director del Executive Managing & Leadership, Programa de Desarrollo en Dirección y Liderazgo, que ISTPB Business School pone a disposición de todos los interesados en el desarrollo de sus habilidades directivas. Se trata de un Programa profundo, riguroso, bien lejano de las superficialidades con que en ocasiones se abordan las cuestiones de liderazgo, y con la novedad de que se imparte on line.

El autor de este programa ha recibido, entre otros, el **premio Peter Drucker a la Innovación en Management (EE.UU. 2008)**, el premio Best Competitiveness Speaker Award (Mejor conferenciante

en temas de competitividad, también en Estados Unidos, en 2007), y el premio al mejor libro Europeo de Gestión (en Gran Bretaña, en 2006) por su obra La soledad del directivo, escrita junto a José Aguilar.

Este Programa permite acceder a los textos de uno de los pensadores contemporáneos que más está aportando al desarrollo teórico y práctico del Liderazgo a nivel mundial. Una de sus aportaciones es haber desarrollado una nueva metáfora: el idioma del liderazgo, del que ha explicado con mucho detalle cuáles son sus principales vocablos.

P.- ¿Cualquier persona puede llegar fácilmente a convertirse en líder? ¿No se requiere poseer unas cualidades innatas?

R.- El liderazgo tiene algunos componentes innatos. Hay personas que desde su juventud son ya impulsoras de proyectos, animadoras de equipos humanos... Otros parecen más pacatos. Ambos deben realizar el esfuerzo de aprender lo que denomino el idioma del liderazgo. Deben esforzarse por mejorar el modo en que se relacionan tanto con sus subordinados como con sus colaboradores y también con sus jefes, si es que los tienen.

Aprender el liderazgo es como ser capaz de hablar un nuevo idioma. Algunos tienen más facilidad para expresarse en otra lengua. Quienes tengan menos disposición tendrán que esforzarse más, pero todos —quienes tienen grandes capacidades innatas y quienes carecen de ellas— han de poner medios para mejorar.

P.- ¿Cuáles son los objetivos del Programa que Vd. ha creado sobre Dirección y Liderazgo en la ISTP Business School? ¿Por qué le puede interesar a un directivo?

R.- El desarrollo del liderazgo es una necesidad imperiosa en nuestro tiempo. Hoy en día, por muy diversos motivos, la gente huye del dictador, es decir, de quien pretende que los demás vivan a su mero dictado. Un directivo —independientemente del nivel en el que se encuentre— ha de aprender a motivar a su gente, a movilizarla, a animarla, a ilusionarla... La palabra que resume todo eso es liderar. **Aprender liderazgo no es un capricho, es una necesidad imperiosa.** Entre otros motivos, porque controlar lo que los demás hacen es siempre mucho más arduo en el largo plazo que lograr que la gente se comprometa con los proyectos.

P.- ¿Se precisa algún conocimiento previo de la materia?

R.- Este programa puede ser entendido por cualquier directivo, con una mínima formación básica. No se trata de un Programa de Autoayuda, sino que más bien reclama reflexión, capacidad de análisis. Conozco muy bien las propuestas de autores norteamericanos, que algunos europeos han copiado, del tipo 'sea usted un líder en quince clases'. Quien busque eso quedará defraudado. El aprendizaje del liderazgo —insisto— es como el de un idioma: reclama constancia, capacidad de esfuerzo, deseo de seguir adelante a pesar de las dificultades...

Este programa proporciona la urdimbre intelectual para que cada uno desarrolle liderazgo. En no pocas ocasiones, será preciso contar con un coach...

P.- ¿Cuál puede ser la utilidad de este Programa para las organizaciones?

R.- Las organizaciones que logran contar con líderes se desarrollan con mucha más rapidez y sobre todo solidez. Quienes se limitan a tener capacidades en sus filas crearán un ambiente de seguidismo que se quiebra en cuanto se deja de controlar. En el corto plazo, el liderazgo es mucho más



difícil, pero en el medio y el largo compensa siempre. Me gusta señalar que algunas organizaciones no buscan talento, sino mediocridad. Y lo hacen porque sus directivos no tienen la preparación suficiente. En este sentido, en mi reciente libro *Patologías en las organizaciones* (editorial LID), que he escrito junto a Francisco Alcaide y Marcos Urarte, analizamos cuáles son las enfermedades propias de las organizaciones que no cuentan con líderes. Adelanto, que desde el punto de vista organizativo, están condenadas a la irrelevancia.

P.- Usted es calificado habitualmente como uno de los pioneros del management español ¿cuáles son los motivos de esa afirmación?

R.- Hasta hace poco más de una década, en España muchos se limitaban a traducir, con mayor o menor acierto, lo que autores norteamericanos, alemanes o británicos escribían sobre la materia.

Las cosas cambiaron a raíz, sobre todo, de la obra *Grandes creadores en la historia del Management*, obra en la que un profesor de la Universidad Complutense de Madrid, José Luis García Ruiz, destacaba a una docena de autores españoles entre los más relevantes a nivel mundial. Luego llegó *Management español*: los mejores textos. En esa obra, impulsada por un importante grupo editorial español, se nos propuso a diez autores el participar.

Aquella obra puso de manifiesto que había un pensamiento propio profundo y riguroso.

"Controlar lo que los demás hacen es siempre mucho más arduo a largo plazo que lograr que la gente se comprometa con los proyectos"



Poco después, Francisco Alcaide publicó otro libro muy importante: *Who's who* en el Management español? (publicado por Interban Network). Luego, han ido apareciendo otros como *Forjadores de Líderes* (de Javier Andreu, editorial LID) o *En clave de Talento* (de Antonio Pamos, también en LID).

En esas obras, realizadas por editoriales y autores muy diversos, sólo hay dos personas referenciadas en todas: José Aguilar y yo mismo.

Muchos consideran que quizá seamos las personas que más esfuerzo hemos dedicado, al menos en el ámbito hispano, desde el punto de vista intelectual a reflexionar sobre el Management. Quizá por la doble formación en Economía y Filosofía que los dos tenemos.

P.- ¿Qué es el Top Ten Management Spain: historia, objetivos...?

R.- A raíz de algunos de los libros mencionados, la prensa económica comenzó a hablar del Top Ten, destacando nominalmente a las diez personas que consideraban más relevantes, entre el total de casi veinte que aparecían en unos u otros libros. Una empresa de Zaragoza nos propuso asociarnos en una plataforma on line. Así surgió Top Ten Management Spain (www.toptenms.com), la plataforma de referencia en todos los países de

habla hispana por lo que se refiere a liderazgo. Posteriormente, otras áreas también han creado sus propios clubs, como Top Ten Speakers (www.topten-speakers.com).

P.- Por su experiencia, en la actualidad ¿cuáles son las necesidades más evidentes en materia organizativa de las empresas?

R.- Existen necesidades de carácter organizativo, como la de realizar una mejor planificación estratégica. Paralelamente, es fundamental continuar en la mejora de las capacidades directivas de los responsables de las organizaciones. Tan importante es el fondo como la forma. Hay que estar preparado técnicamente, pero es también esencial lograr que la gente desee seguir a quien dirige.

Quizá en periodos de recesión como el actual es menos urgente, pero en cuanto salgamos de esta crisis (en la que nos han introducido por cierto directivos que no habían dedicado ni un minuto a ser líderes), **será preciso empeñarse seriamente en un reaprendizaje del liderazgo.**

P.- El Programa de Desarrollo en Dirección y Liderazgo, ¿en qué teorías se apoya? ¿qué metodología utiliza?

R.- Este Programa de Desarrollo en Dirección y Liderazgo se fundamenta conceptualmente en la antropología griega y romana, de las que somos tributarios en Occidente. **Este programa no se limita dar recetas, pretende provocar reflexión, análisis, decisiones maduras...**

La metodología combina lecturas, casos y algunas intervenciones grabadas por algunos de los mayores expertos españoles en la materia.

P.- ¿Qué tipos de casos prácticos se estudian?

R.- Algunos han sido realizados por José Aguilar y por mí. Otros lo han sido por la Escuela de Negocios de Harvard, una de las mejores del mundo.

P.- ¿Cuenta con el apoyo de un tutor?

R.- Este programa cuenta con el apoyo como tutor del ya citado José Aguilar, gran conocedor de mi pensamiento sobre liderazgo, y otro de los referentes y pioneros del Management a nivel internacional. 

"Este programa proporciona la urdimbre intelectual para que cada uno desarrolle liderazgo"