

Considerado uno de los mejores expertos mundiales en gobierno de personas y organizaciones, el doctor en Economía Javier Fernández (Madrid, 1961) desveló ayer cómo liderar talento con el corazón. "Dirigir empresas no es sólo conseguir resultados, si-

no sembrar ilusiones", sostiene el socio director de MindValue, consultora especializada en servicios para la alta dirección, tras participar en el VII Foro de Recursos Humanos, organizado por Link Soluciones, Adecco, Wolters Kluwer y Aguilar Abogados.

## Javier Fernández Aguado

Socio director de MindValue

# “Las empresas deben entender que el trabajador entusiasmado es más eficaz”

Haridian Mederos

LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

### ¿Hace falta más corazón en las empresas?

Sin duda, porque el corazón es una de las tres facultades del ser humano y, a veces, pretendemos sólo utilizar la razón y nos olvidamos de la voluntad y del corazón. Las decisiones más importantes en la vida se toman con el corazón.

### ¿Las organizaciones se inclinan más por la razón y la búsqueda de resultados?

Evidentemente hay que compatibilizar dos objetivos: la eficiencia económica y la eficiencia social. La eficiencia económica es lograr resultados, significa ganar dinero, mientras que la eficiencia social supone que las organizaciones tienen que crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los grupos de interés implicados: empleados, jefes, proveedores, clientes, familia...

### ¿Qué se puede hacer cuando una empresa tiene el corazón partido?

Casi todas las patologías, y tener el corazón partido es una de ellas, proceden de una mala situación del equipo directivo. Lo primero que tiene que hacer el equipo directivo es ir al médico organizativo y, a veces, también al físico e incluso al psicólogo. Normalmente es el médico organizativo el que les ayuda a darse cuenta de que la gente motivada y entusiasmada es mucho más eficaz, también para lograr resultados.

### ¿Las empresas buscan talento o sumisión?

Esto depende de los directivos y de las personas. En ninguna organización se puede motivar al 100% de las personas, va a haber siempre un porcentaje de gente que no esté motivada, pero con la inmensa mayoría, el 90%, hay que lograr que se sienta comprometida con el proyecto de la organización. Esto reclama por parte de la dirección mucho más esfuerzo, porque lo más importante de las personas no se compra, se merece. Uno puede comprar tiempo, presencia e incluso sonrisas, obligando a sonreír, pero no va a comprar nunca el entusiasmo, los deseos de aportar y el compromiso.

### ¿Qué cualidades debe tener un líder para conseguir comprometer a los empleados?

El líder es la persona que logra que quienes dependen de él quieran hacer lo que tienen que hacer. Para ser líder es fundamental desarrollar tres ámbitos: la preparación técnica, hay que saber muy bien de aquello de lo que se habla; la preparación comportamental, es de-



Javier Fernández Aguado, ayer durante la entrevista. | JUAN CASTRO

cir las habilidades directivas; y la ética. Esto permite diferenciar a un líder de un mero manipulador.

### A usted han acudido más de 500 organizaciones de 50 países en busca de asesoramiento, ¿cuáles son los problemas comunes?

Normalmente la alta dirección necesita disponer de un frontón, alguien con quien poder hablar. Uno de los grandes peligros de la alta dirección es la soledad, porque dentro de la organización es difícil encontrar al interlocutor válido, entre otras cosas porque en esas conversaciones de *coaching* a veces hay que contar cosas que otras personas de la organización no deben conocer. Buscan una visión global de

cómo encontrar soluciones a la mejora estratégica y la gestión de los equipos humanos.

### ¿Hay directivos que se olvidan rápido de que alguna vez fueron empleados?

También sucede eso. La memoria es corta, por eso a los emperadores romanos les ponían a un esclavo que durante el triunfo, en manifestaciones de éxito, les iban diciendo continuamente: "Recuerda que vas a morir".

### ¿En qué consiste el modelo de gestión Feelings Management que usted ha diseñado?

Analizar el estado anímico de una organización, de un colectivo y proponer herramientas para transformar ese estado anímico en uno mejor, que facilite lograr más resultados, con mayor felicidad y satisfacción de todos los implicados.

### ¿Qué se puede hacer ante una empresa pesimista o deprimida? ¿Esto tiene tratamiento?

Claro, muchas veces donde hay que trabajar es en el estado anímico de los directivos, que tienen que recuperar el entusiasmo por el proyecto. Esto se hace normalmente mediante formación, sea colectiva o con procesos de coach.

### Usted sostiene que el alma de las organizaciones es lo que las hace estar vivas, ¿qué pasa durante la crisis?

Durante la crisis hay que estar dispuesto a un mayor número de renunciaciones que en otros periodos. Esto supone mayor entrega y mayor generosidad y muchas organizaciones que han sobrevivido de forma egoísta quizás han sobrevivido a la crisis, pero ahora van a padecer una huida o un escape del talento hacia organizaciones que estén más por cuidar el alma.

### En términos prácticos, para hacer que un empleado se sienta más alegre, ¿qué recursos deben utilizar las empresas?

Hay cinco herramientas sobre las que reflexionar: la política salarial, la cultura organizativa, la imagen de marca, la estructura de la organización y las habilidades comportamentales y directivas de todos los miembros. Cada una de estas palancas hay que tocarlas para conseguir una organización que consienta mayor felicidad y, por tanto, mayor compromiso.

### ¿A pesar de todo, la organización puede sufrir recaídas?

Pasalo mismo que con el ser humano, pasamos periodos de salud y de enfermedad, lo que pasa es que hay que tener disposición de yo quiero cuidarme y las organizaciones también tienen que tener esa disposición de querer cuidarse.

## El plátano de Canarias copa el 75% del mercado que se disputa con la banana

Sicilia advierte que el margen en la venta al público les impide colocar toda la oferta

LA PROVINCIA / DLP

LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

En la puja del plátano canario con la banana, gana con amplitud el primero a lo largo del periodo comprendido entre enero y la mitad de octubre. El fruto isleño copa el 75% del mercado tras alcanzar las 289.000 toneladas vendidas. En las primeras 40 semanas del año, la oferta de ambos productos colocada en el mercado llegó a 386.304 toneladas, un 5% más respecto al mismo periodo de 2015.

Conforme a los datos de seguimiento del mercado español de Asprocan, órgano de gestión de la Indicación Geográfica Protegida Plátano de Canarias, estos resultados previos a la fase de campaña de final de año contrastan con la dinámica del consumo de fruta en general en nuestro país que, aunque ha aminorado su nivel de caída, ha continuado en línea descendente.

En ese contexto negativo, el plátano de Canarias ha sido capaz de marcar una recuperación, respondiendo con un incremento de su comercialización fuera de Canarias de más de 30.000 toneladas respecto al año anterior. Los resultados representan una noticia positiva para el sector platanero frente a las importaciones de banana de terceros países.

Sin embargo, esto contrasta con la situación de crisis de precios con la que durante todo este año han tenido que convivir los agricultores de las Islas. Se ha alcanzado un récord de producción platanera. A final de año se superarán holgadamente las 400.000 toneladas. Este crecimiento ha supuesto un incremento de la oferta, la mayoría asumida por el aumento del consumo, pero no toda; lo ha impedido el diferencial de precio de venta al público. Los productores han obtenido un precio medio por kilo de 0,75 euros en la Península, mientras que el consumidor final ha pagado 1,77 euros. La banana se ha vendido a 1,22 euros.

Para el presidente de Asprocan, Henry Sicilia, "este diferencial en el punto de venta no se justifica" por los precios que reciben de los productores. En ese momento, "la diferencia entre el plátano de Canarias y la banana ha estado por debajo de los diez céntimos de euro". Por ello, lamentó que el sector soporte "precios límite por el efecto especulativo de la banana", mientras ven "cómo se encarece el precio final", lo que reduce sus opciones de venta.