

# AED

ASOCIACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
DIRECTIVOS

## PONENCIA SOBRE “DIRECTIVOS VUCA”, CON JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO



El director de la Cátedra de Management de la Fundación Bancaria “la Caixa” en el Instituto de Empresa (IE) y presidente de MindValue despidió el curso AED en Valencia el 12 de julio de 2016 en The Westin.

## Ponencia de Javier Fernández Aguado en Valencia sobre “Directivos VUCA”

El pasado día 12 de julio, la Asociación Española de Directivos (AED) realizó una ponencia como cierre de ejercicio con Javier Fernández Aguado, Director de la Cátedra de Management de la Fundación Bancaria “la Caixa” en el Instituto de Empresa y presidente de MindValue, en la que el reputado speaker definió algunas de las claves que los directivos pueden poner en práctica en la gestión de las organizaciones en el actual mundo VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. El acto, liderado por la presidenta de AED Valencia, Amparo Bertomeu, reunió a un nutrido grupo de directivos interesados en conocer algunos consejos sobre el *management* a nivel directivo.



El Hotel Westin de Valencia acogió el encuentro, que contó con la participación de más de sesenta asistentes que se reunieron en el Salón Exposición. La intervención de Javier Fernández Aguado se realizó bajo el título “Directivos VUCA”, y al fin de la misma contestó algunas preguntas que le plantearon los directivos. Tras la introducción de Amparo Bertomeu, Javier Fernández

comenzó su ponencia asegurando que hoy en día sigue habiendo un gran número de románticos, encabezados por él mismo, que piensan que es posible hacer del mundo un lugar mejor. “Si no pensáramos que podemos hacer que nuestras organizaciones funcionen mejor, no estaríamos aquí reflexionando juntos sobre estos tiempos apasionantes que nos está tocando vivir”, afirmó.

Fernández Aguado continuó explicando con qué cinco variables suele evaluar la salud de una empresa, cuando realiza auditorías de alta dirección. “Yo funciono como un médico generalista, hago un análisis general y después derivó al médico especialista”, aseguró. El primer punto que tiene en cuenta para realizar estos diagnósticos es la variable retributiva, ya que tal como explicó “no se puede tener motivada a la gente si llega con hambre a trabajar”.



Siguiendo con el branding y la marca, que ayudan a los empleados a sentirse vinculados a un sentimiento de pertenencia; y finalizando con la cultura de empresa, la estructura organizativa y las habilidades directivas. “Como directivos hay que crear organizaciones que permitan a las personas tener ilusión. El ser humano vive en futuro, proyectándose, por eso lo peor en una organización es decirle a una persona que ha tocado techo. Las personas que no tiene proyectos tiene el alma arrugada”, indicó, sin abandonar la idea de que es imprescindible contar con plantillas motivadas y comprometidas.



En esta misma línea, Javier Fernández, que durante toda su ponencia utilizó un gran número de ejemplos y paralelismos históricos para ilustrar su discurso, profundizó en las diferencias entre los directivos y los líderes. “Un directivo es la persona que logra que quienes dependan de ella hagan lo que tengan que hacer. Un líder es la persona que logra que quienes

dependen de ella quieran hacerlo”, recalcó. En esta misma línea, el presidente de MindValue manifestó que el líder debe ser muy bueno en su campo de acción y tener un gran conocimiento técnico; dar un ejemplo inmaculado; tener habilidades directivas como empatizar, motivar y movilizar equipos; sin olvidar que tiene que saber cuando debe dar un paso atrás. “Hay una primera condición para ser líder que es la provisionalidad y hay gente que no es consciente de ello. Hay que saber retirarse a tiempo, que lleguen nuevas generaciones para hacer nuevas cosas de manera diferente”, matizó.

En la última parte de la ponencia, Fernández Aguado quiso destacar cómo dejar atrás la crisis y la inestabilidad VUCA: trabajando. “De las crisis se sale trabajando, tomando decisiones y poniendo medios para mejorar la organización. La peor decisión es no tomar ninguna decisión por miedo a equivocarse”. Sobre estos tiempos que nos ha tocado vivir, el presidente de MindValue indicó que “los tiempos VUCA son momentos de incertidumbre, de cambio acelerado, de ambigüedad, pero sin olvidar que es mucho mejor vivir en una incertidumbre asumida que una falsa realidad”. También habló de las características que





el directivo VUCA debe poseer: estar abierto al aprendizaje, huir de las organizaciones burocráticas que entorpecen el progreso, evitar soluciones de ayer que no resuelven situaciones de hoy y ante todo, alejarse del micro-management. “El directivo no puede ocuparse de cada pequeño detalle, debe tener una visión global”, pero siempre cuidando a las personas de su organización, ya que “el talento rara vez nace y se desarrolla en cautividad”. Sobre el miedo a los cambios, el progreso y la innovación, Fernández Aguado defendió que con soluciones de ayer no se resuelven situaciones de hoy. “Hay que huir del ‘siempre se ha hecho así’, si no aún seguiríamos escribiendo sobre mármol”, comentó.

Como broche a su aclamada intervención, el ponente quiso enfatizar en un concepto que no es muy frecuente entre los directivos, pero sí muy necesario: la humildad. “El directivo necesita humildad, buscar a alguien que le diga las verdades que a veces él no quiere ver u oír. Necesitamos que alguien nos asesore, ninguno de nosotros tenemos las verdades sobre todo”, explicó. Como reflexión final el autor de diversas publicaciones y estudios dejó una idea para todos los presentes: “No nos quejemos de los tiempos que nos toca vivir; ¿Queremos que los tiempos cambien? Cambiémoslos porque nosotros somos los tiempos”, cerrando con un gran y prolongado aplauso el ejercicio 2015-2016 de AED Valencia.

