



# **M**anager

Business  
magazine

El Valor de los Contenidos

nº 36 Abril/Junio

P.V.P. 10 euros

## *M&M's, el origen de la falta de productividad*

*Antxon Arza, una vida "Al filo  
de lo imposible"*

*Cuando la fuente de crecimiento está en casa*

*Pacto para la Competitividad*



# ***El Management Español visto desde Estados Unidos***

**Por Edward M. Arroyo. Arroyo & Associates. Leadership, Strategy and Execution Consultant (EE.UU.)**

Estados Unidos es, desde muchos puntos de vista, una gran atalaya desde la que se contemplan los avances de diferentes ciencias y saberes en todo el mundo. Si bien durante muchos años únicamente interesaba lo producido en nuestro país, en la actualidad –debido quizá a la crisis económica, a los grandes reordenamientos del mundo y quizás a la obligada humildad que estos eventos refuerzan en nuestras mentes– se han ido ampliando las percepciones.

En el caso de la ciencia a la que yo me dedico –el Management–, este fenómeno viene forjándose desde hace algún tiempo. En estas líneas me limito a reflexionar sobre los autores españoles que han provocado el significativo cambio de que hoy en día, también en EE.UU., haya interés por la producción que en el área del Management se produce en ese país europeo, ya que exponen unos paradigmas diferentes y nos fuerzan a pensar en otras perspectivas importantes. No es raro ya, por lo conocido por mis colegas de mi interés, recibir correos electrónicos peticionando información de cómo conseguir los libros de Management

Españoles que con frecuencia cito.

En los últimos tiempos, España empezó a ser conocida en estas tierras fundamentalmente por el desarrollo de algunas de sus multinacionales –Banco de Santander, BBVA, Movistar...– y también por la presencia de destacadísimos profesionales: médicos, cocineros, etc. en puestos de relevancia también en nuestro Estados Unidos.

## ***Un año clave: 2001***

El año 2001 supuso un punto de inflexión, pues apareció en España un libro que llevaba el provocador título de Management español: los mejores textos (editorial Ariel). Con prólogo del director general entonces de la Caixa, la tercera mayor entidad financiera del país –Isidro Fainé–, aquella obra tuvo amplio eco en muchos países de América. También por entonces apareció un libro monumental: Grandes creadores en la historia del Management (editorial Ariel), de uno de los mayores expertos en historia económica del mundo, el profesor de la Universidad Complutense de Madrid: José Luis García Ruiz.

Pocos después aparecía Who's who en el Management español (publicado por Interban), escrito por Francisco Alcaide, uno de los mayores conocedores de los pensadores españoles que marcan tendencia.

Posteriormente han ido apareciendo obras como: Forjadores de líderes (editorial LID), de Javier Andreu (Universidad de Educación a Distancia) y En clave de talento (editorial LID), de Antonio Pamos. Más recientemente vio la luz Who's who en el Top Ten Speakers Spain, de Blanca Fernández-Galiano.

Lo más relevante de todos estos trabajos es que el cedazo del tiempo va separando el trigo de la paja, dejando a la vista de todos la diferencia que hay entre las modas y el pensamiento célebre.

## ***Algunos antecedentes***

Me gustaría dar mi opinión sobre quiénes podrían ser calificados en la actualidad como 'clásicos' del Management español. Antes de nada he de señalar que a lo largo del siglo XX,

## **Las Escuelas de Negocio en España han dado lugar a unos pocos pensadores con repercusión internacional, la práctica totalidad ya fallecidos**

junto a diversas corrientes –la gran mayoría anglosajonas o francesas o germanas–, destacaron en su momento un conjunto de autores españoles que realizaron determinadas aportaciones al gobierno de las organizaciones. Uno de ellos fue José María Fernández Pirla con su libro *Economía y gestión de la empresa* (1981), considerado el primer manual completo de la disciplina en español.

Otros relevantes investigadores españoles que dejaron huella con sus publicaciones en la ciencia del Management elaborado en España fueron: C. Madariaga Rojo (*Organización científica del trabajo. I. Las ideas*, 1929); J. Mallart Cutó (*Organización científica del trabajo*, 1942); M. Brugarola (*La cristianización de las empresas*, 1945); P. Gual Villalbíl (*Política de la producción*, 1948); R. Cuñat (*Productividad y mando de hombres en la empresa española*, 1955); R.M. Arana Gondra (*El trabajo personal del director de empresa*, 1963); M. Sánchez Gil (*Naturaleza y evolución de la función empresarial*, 1969); o G. Barceló Matutano (*El dirigente del futuro*, 1972).

Éstas y otras aportaciones han sido analizadas en el libro *Fundamentos de la organización de empresas. Breve historia del Management* (Narcea, 2006), escrito por el profesor Javier Fernández Aguado. De este autor hablaremos enseguida, pues es considerado con toda justicia y merecimiento el adalid de la ciencia del Management no sólo en España, sino en el mundo hispanoparlante.

Entre las instituciones españolas destacadas en los orígenes de lo que podríamos denominar la producción española de Management hay que resaltar al Instituto de Orientación

Profesional de Barcelona (1914), y la Junta de Pensiones para Ingenieros y Obreros. En 1928 se creó el Comité Nacional de Organización Científica del Trabajo (CNOCT); y en 1956 nació la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), que ha realizado, y sigue llevando a cabo, una labor notable en la difusión de los nuevos avances del *Management* en idioma español. Un año antes, en 1955, aparecía una de las primeras escuelas de negocios de ese país, la Escuela de Organización Industrial-EOI. En 1958 se crean tanto IESE (impulsada por la organización religiosa española Opus Dei) como ESADE (promovida por la Compañía de Jesús). Surgidas prácticamente en paralelo han competido casi en exclusiva en formación directiva en España hasta la aparición en la década de los setenta del Instituto de Empresa de inspiración no religiosa.

Las Escuelas de Negocio en España han dado lugar a unos pocos pensadores con repercusión internacional, la práctica totalidad ya fallecidos. Entre ellos destacó José Antonio Pérez López.

### **El Top Ten Management Spain**

En la actualidad destacan las investigaciones generadas por los miembros del Top Ten Management español ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)), denominación con la que se conoce en este país a los diez mayores expertos en Gobierno de las organizaciones, y del que han desembocado numerosas iniciativas y colaboraciones.

Me referiré ahora a los pensadores más significados actualmente en activo, no sin aclarar previamente una cuestión relevante. Cuando se habla de profesionales del Management hay que



**Algunas organizaciones y directivos confunden la gimnasia y la magnesia y les resulta indiferente si quienes les asesoran están o no debidamente preparados**

distinguir, en mi opinión, cuatro categorías.

En primer lugar señalaría a aquellos que llevan a cabo una loable labor de divulgación de habilidades directivas básicas. En este sentido, abundan en todos los países profesionales, también denominados consultores en muchas ocasiones, que centran su actividad en cursos de negociación, comunicación, etc. Este trabajo es muy necesario, pero precisamente por las peculiaridades, exigencias de impartición, etc. rara vez se encuentran productores de pensamiento en esta categoría.

Se encuentra un segundo grupo de profesionales que trasladan pensamiento anglosajón de forma más o menos acertada al ámbito en el que ellos se mueven. Se dan casos de profesionales que viajan cada dos o tres años a EE.UU. para asistir a algunos de los seminarios multitudinarios organizados por los 'propagandistas' del momento. Captado el mensaje y trasladado al español, viven de divulgar esas ideas durante los meses sucesivos.

Un tercer grupo está formado por teóricos. Profesores de universidades o incluso de alguna Escuela de Negocios, habitualmente con nula experiencia empresarial y/o directiva, pretenden encontrar en el asesoramiento una vía de ingresos. La mayor parte de estos docentes ignoran la dinámica de las organizaciones y más dañan que solucionan cuando pretenden este tipo de incursiones. En ocasiones se ha puesto de ejemplo –y es real– a un profesor español que se considera capacitado para asesorar en cualquier tipo de cuestión en la empresa. Su CV es haber presentado, al obtener su plaza en una universidad cercana a Madrid,

docenas de obras. Todas cedidas por sus alumnos del año anterior. ¡Eran sus trabajos de curso! Ni antes ni después, ni tampoco entonces, ha investigado nada. Este personaje, que ha visitado algunos países de América, es de los que desprestigia a la universidad privada española en la que trabaja desde hace más de una década. Gracias a Dios, casos tan lamentables son relativamente escasos, aunque se encuentran en todos los países.

La cuarta categoría, y es en ésta en la que deseo centrarme, es la formada por profesionales que conociendo el mundo de las organizaciones desde sus entrañas, han dedicado tiempo a estudiar, a analizar, a profundizar en la antropología, etc. y presentan propuestas innovadoras.

**Cuatro nombres imprescindibles**

Algunas organizaciones y directivos confunden la gimnasia y la magnesia, y les resulta indiferente si quienes les asesoran están o no debidamente preparados. En ocasiones les basta que un curso sea dignamente impartido, sin esperar nada más.

Sin embargo, cada vez más se busca una adecuada calidad. Y para lograrla, resulta relevante diferenciar entre quienes meramente divulgan, quienes copian y quienes realmente producen pensamiento basado en la experiencia, la investigación y la experimentación.

En la actualidad, José Aguilar, Nuria Chinchilla, José Manuel Casado, Lourdes Molinero y sobre todo Javier Fernández Aguado son referentes indiscutibles en lo que se refiere al pensamiento de habla hispana.

**José Aguilar es reconocido como uno de los principales expertos españoles en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio y sobre los aspectos de comunicación del cambio en las organizaciones**

José Aguilar López es el primero de los autores a los que quiero referirme. Doctor en Filosofía y PDD por el IESE, es Socio Director de MindValue, una firma especializada en servicios profesionales para la Alta Dirección. En 2006 obtuvo, junto a Javier Fernández Aguado, el premio del Management Internacional Forum al mejor libro de Management del año, por la obra conjunta *La soledad del directivo* (Lid, Madrid, 2006).

Como especialista en Dirección de Recursos Humanos, Comunicación y creación de empresa, ha dirigido seminarios y cursos en numerosas Universidades y Escuelas de Negocios de Europa y América. En la actualidad es Catedrático del Área de Comportamiento Humano de Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra). Ha colaborado también con instituciones como: la Universidad Antonio de Nebrija, el Centro de Estudios Garrigues, el IADE (Universidad Autónoma de Madrid), la Escuela de Organización Industrial, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Rey Juan Carlos, The Institute of Coaching, el Instituto Nacional para la Administración Pública (INAP), el Instituto de Estudios Fiscales (IEF), la Universidad del Turabo (Puerto Rico), la Universidad Latina de Panamá, la Universidad del Mayab (México), la Universidad de Monterey (México), el Instituto Tecnológico de Monterrey (México), la Universidad Anáhuac (México), etc.

Es reconocido como uno de los principales expertos españoles en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio, muy particularmente por lo que se refiere a los aspectos de comunicación del cambio en las organizaciones. También se ha especializado en la incidencia de la

cultura y los valores en la actividad de las organizaciones. Como extensión de estas actividades, ha prestado asesoramiento en cuestiones de deontología profesional, prácticas de buen gobierno y aplicación de la ética a la gestión de Recursos Humanos.

Otra área de su actividad es la consultoría de comunicación. Ha llevado a cabo análisis sobre la política de comunicación de diferentes organizaciones en situaciones de crisis. Ha participado, en calidad de coordinador o de coautor en otros libros, como: *"La Ética en los negocios"* (Ariel, 2001), *"Management español: los mejores textos"* (Ariel, 2002), *"La gestión del cambio"* (Ariel, 2003), *"Will Management. La gestión de la voluntad organizativa"* (GEC, Barcelona, 2004), *"En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial"* (Almuzara, Madrid, 2006), *"Forjadores de líderes"* (Lid, Madrid, 2007) y *"En clave de talento"* (LID, Madrid, 2008). Es colaborador habitual en diarios, revistas de información económica, radio y TV.

Nuria Chinchilla, por su parte, es Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, Máster en Economía y Dirección de Empresas y Doctora por el IESE Business School. Comenzó su trayectoria en el IESE en 1984. Es consejera de varias sociedades. Es miembro, como todos los esenciales profesionales del sector, del Top Ten Management Español y de diversas asociaciones profesionales y académicas entre las que destacamos: miembro del Jurado de los Premios Fundació Bufí y Planas, de la Revista Capital, del patronato de la Fundación Alares, del Jurado de los Premios de la Fundación Privada M<sup>a</sup> Teresa Rodó, del VIP Advisory

Board de EPWN, del International Women's Forum, de CEDE, etc.

Forma parte también de los siguientes comités y consejos: Comité Científico de Business Digest, Comité de Honor de Manager Business Forum, Consejo Económico y Social de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC), Consejo Asesor de la Fundación + Familia, Consejo Asesor de la Revista de Estudios Políticos y Sociales "Dialecs", Consejo Asesor de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL), Consejo Editorial de la Revista Executive Excellence, Miembro del Patronato de Honor de "The Family Watch", miembro fundador de ARHOE (Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles), así como del Observatorio de la Empresa Flexible.

Lourdes Molinero, por su parte, es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, en la Universidad Complutense de Madrid, MBA por el IESE.

Desde hace dos décadas, y en unas coordenadas nada sencillas para el trabajo de la mujer como directiva, ha desarrollado su carrera profesional en el mundo de la empresa como directora de Recursos Humanos en empresas como UNYSIS.

También ha sido Directora General de Compañías multinacionales como DDI Ibérica. En ésta introdujo el concepto de competencias, muy innovador en ese momento en España. También fue Directora General de Cézane People.

Ha sido la primera mujer directora de una Escuela de Negocios en España; en concreto en la Nebrija Business School. Más tarde dirigió la fundación de esta

misma Universidad. Durante el tiempo de su mandato, ambas organizaciones ampliaron notablemente sus actividades y número de alumnos.

Como socia del Grupo BLC, trabajó con diversas organizaciones de primer nivel como Omron, Lease Plan, Vodafone, El Corte Inglés, etc.

Lourdes Molinero ha profundizado en los motivos por los que la presencia de la mujer en el mundo de la empresa ha de ser considerada como una ventaja competitiva de primer nivel. Lejos de actitudes feministas y radicales, y fundamentada en su notable experiencia y en sus sólidos conocimientos empresariales –tanto teóricos como prácticos–, presenta con claridad y rigor propuestas inteligencias y creativas.

En la actualidad, Lourdes Molinero forma parte de diversos Consejos de administración y es socia fundadora de la empresa ÁGATHOS. Su especialidad es el análisis de las aportaciones de la mujer al liderazgo.

### ***El cabecilla intelectual***

Menciono, en fin, a Javier Fernández Aguado. Es el cabecilla intelectual del nuevo Management a la española. Socio Director de MindValue ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)), Catedrático, Doctor en Economía y Filosofía..., es autor de una treintena de obras en solitario. Su pensamiento ha revolucionado los modos de plantearse en cientos de empresa la dirección de personas y organizaciones. Como muestra, vale señalar que el 25 de febrero de 2010 tuvo lugar en Madrid un Symposium Internacional sobre su pensamiento. Asistieron más de seiscientos profesionales procedentes de

***Lourdes Molinero ha profundizado en los motivos por los que la presencia de la mujer en el mundo de la empresa ha de ser considerada como una ventaja competitiva de primer nivel***



12 países de Europa y América, incluido Estados Unidos. No se había producido un hecho semejante desde la época de Xavier Zubiri o Javier Marías, los más importantes pensadores de España en el siglo XX. En su blog [www.javierfernandezaguado.com](http://www.javierfernandezaguado.com) pueden encontrarse muchos de los artículos que publican en revistas especializadas tanto de España como de América.

Sus seis modelos de diagnóstico o implantación son empleados por nacionales y multinacionales de muchos países del mundo. Específicamente Gestión de lo Imperfecto, y Feelings Management (que ha merecido un estudio realizado por el IESE en el que se ensalza la eficacia del modelo) han alcanzado un eco significativo. Se han escrito más de doscientos libros y ensayos sobre su pensamiento. A su edad (acaba de cumplir los cincuenta años), su caso es singular en la historia de España, donde –me atrevo a profetizar– su ingente obra quedará sin duda encuadrada entre los referentes intelectuales de ese país.

A los interesados, les recomiendo que lean *La soledad del directivo* (obra escrita junto a José Aguilar por la que fueron premiados en Gran Bretaña), *1010 Consejos para emprendedores*, *Formar directivos* y otros ensayos, *Patologías organizativas* (escrita con Marcos Urarte y Francisco Alcaide), etc. Su versión de *Ética a Nicomáco*, de Aristóteles, es una adaptación que perdurará: es la mejor traducción realizada hasta el momento del clásico griego al español.

Si puede, no se pierda una de sus conferencias. Mezcla profundidad antropológica y empresarial con una envidiable capacidad de comunicación.

### Conclusión

Acabo ya. España es, como acabo de escribir, contemplada desde Estados Unidos, también en temas de Management, no como un lugar donde situar los productos producidos en este país, sino como un referente imprescindible cuando de gestión de personas y organizaciones se trata.

Sinceramente creo que el pensamiento español sobre Management ha cuajado por la profundidad de las propuestas que han venido realizándose fundamentalmente en la última década.

Me atrevo a decir que los autores que acabo de mencionar son ya clásicos. Porque clásicos no son los antiguos, sino aquellos que, como he señalado, son capaces de superar el

filtro del tiempo. Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Lourdes Molinero y Nuria Chinchilla, sin duda lo han hecho. Es de desear que su pensamiento siga teniendo seguidores que den la talla a la hora de seguir profundizando e interpretando su pensamiento. Así lo espero y así lo deseo. Nombres como Marcos Urarte, José Manuel Casado, Pascual Montañés o Francisco Alcaide suenan también por estas tierras, cada vez con mayor fuerza.

He tenido ocasión de conocer en EE.UU. tanto a José Aguilar como a Javier Fernández Aguado. Han pronunciado conferencias junto a otros autores de Estados Unidos y de otros países. De la profundidad de su pensamiento ya he hablado suficiente. Deseo ahora mencionar, y ya concluyo, su capacidad de comunicar, su humildad y sus simpatía, que han hecho que sean invitados de forma reiterada.

Confío en que el flujo de pensamiento a ambos lados del Atlántico siga siendo tan fructífero como lo viene siendo los últimos años y que ensanche un puente en el que este servidor siempre ha creído. **IV**

