

# Entrevista Management



Javier **Fernández Aguado**  
y José **Aguilar**  
Socios Directores - MindValue



Optimizar la toma de decisiones es uno de los principales retos que afrontan los directivos. Desde hace 20 años, MindValue, firma de servicios profesionales para la alta dirección, ha apoyado a muchos decisores a reenfoque sus estrategias y a adaptarse a los nuevos entornos, contribuyendo a la formación de innumerables comités de dirección en 50 países. Entrevistamos a Javier Fernández Aguado y José Aguilar, fundadores y socios directores de MindValue.

**MindValue celebra este año su 20 aniversario ¿Cuál es la clave del éxito? ¿Cómo afrontáis esta nueva década para seguir aportando valor en el sector de asesoramiento y formación para altos directivos?**

**JAL:** Nuestra experiencia de dos décadas nos muestra que, bajo algunos puntos de vista, mucho ha cambiado y simultáneamente algunos de los aspectos de la alta dirección permanecen invariables. Al final, se trata de personas que interactúan con otros seres humanos. Trabajar sobre la dimensión antropológica de las relaciones es algo que sigue vigente. Entre las modificaciones más tangibles del nuevo entorno, nos gusta destacar: el impacto de la transformación digital, la necesidad de la resiliencia ante las crisis y la comprensión de los nuevos entornos competitivos. En estos ámbitos, siempre con una perspectiva humanística y rigor técnico, es preciso seguir aportando valor a los clientes.

**¿Qué características no deben faltar en un directivo para liderar con eficacia en el entorno de negocio actual?**

**JFA:** En **El idioma del liderazgo (LID)** detallo 250 habilidades directivas propias de quien aspira a ser líder. En nuestro entorno, algunas tienen particular relevancia. Entre las más significativas, la visión estratégica, la flexibilidad, la capacidad de generar compromiso, la habilidad para escuchar dentro y fuera de la organización, etc. Hay una que siempre es esencial, independiente-

mente del momento histórico: la humildad. Sin el reconocimiento de las propias limitaciones resulta inviable timonear de la forma adecuada.

**En un contexto marcado por la tecnología en el que muchas de las ocupaciones propias de un supervisor pueden ser asumidas por sistemas automatizados, ¿Por qué es tan importante mantener la acción directiva presencial?**

**JAL:** Adoptar la tecnología en todos los procesos es un requisito de supervivencia. La cuestión es cómo afecta esto a nuestra manera de dirigir. Hay dos opciones: o intentamos adaptar nuestra forma de decidir al modo en el que lo hacen las máquinas, admirados por su eficacia; o intentamos diferenciarnos de ellas. En términos estratégicos, es mejor la segunda opción. Dejemos a las máquinas lo que es de las máquinas y dediquémonos los humanos a lo que es específicamente humano. Paradójicamente, un entorno crecientemente automatizado demanda mayores dosis de humanidad.

**¿Cómo ayuda la consultoría de alta dirección a consolidar los procesos de transformación empresarial?**

**JAL:** Muchos de los procesos de transformación que se han producido en las organizaciones tienen su origen en cambios disruptivos de diferente origen (tecnológicos, regulatorios, etc.), o en las crisis a las que nos hemos enfrentado en los últimos años: pandemia, guerras,



etc. Afrontar estas crisis nos hace más adaptativos y, si se me permite la expresión, más modestos. Somos conscientes de que los planes pueden saltar por los aires en un minuto, de que las seguridades del pasado se muestran extraordinariamente frágiles al cambiar las circunstancias. La incertidumbre nos hace poner los pies en la tierra y, por tanto, estar en condiciones de ayudar de forma efectiva a otras organizaciones. Hemos asesorado a muchos clientes en procesos de cambio, y esto solo es posible cuando aportamos la experiencia de los cambios que hemos afrontado en nosotros mismos.

---

¿Qué tendencias consideráis que marcarán el *management* español en los próximos meses?

**JFA:** Sobre el futuro, todos sabemos exactamente lo mismo: nada. Con todo, podemos realizar proyecciones de lo vivido para tratar de visualizar futuros previsibles. Entre las características que van a definir los próximos años se encuentran las clasificadas por el acrónimo BANI, ahora está tan de moda. Seguiremos viviendo en coordenadas *quebradizas*, que generarán *ansiedad*, en evolución *no lineal* y en un planeta cada vez más complejo e *incomprensible*. Para surfear con éxito todos esos elementos aconsejo buscar un coach bien formado y apalancarse en los clásicos. Entre otros: Marco Aurelio, Baltasar Gracián o Joseph Joubert.

---

Javier, recientemente has publicado el libro *Entrevista a Aristóteles. Filosofía para líderes y emprendedores* ¿Cómo pueden trasladarse los pensamientos de

**Aristóteles al entorno empresarial actual para facilitar la toma de decisiones a los directivos?**

La investigación siempre ha formado parte esencial de nuestro trabajo y de nuestra ventaja competitiva. Muchos han sido los libros publicados. Entre otros: **Roma, escuela de directivos** (LID); **Egipto, escuela de directivos** (LID); **Patologías en las organizaciones** (LID); **2000 años liderando equipos** (Kolima); **El encuentro de cuatro imperios. El management de españoles, aztecas, incas y mayas** (Kolima); **Dirigir personas en la empresa** (Pirámide); **Management, la enseñanza de los clásicos** (Ariel); **Liderar en un mundo imperfecto** (LID); **Feelings management** (Druck) y bastantes más. Algunos los hemos escrito conjuntamente José y yo: el más significativo, **La soledad del directivo** (LID), que mereció el galardón a mejor libro europeo de Management.

En mi obra más reciente, **Entrevista a Aristóteles** (Kolima), he formulado cientos de preguntas al sabio heleno, que amablemente ha respondido con reflexiones que dejó escritas durante su vida.

Resultará a muchos sorprendente verificar que la mayoría de sus inquietudes fueron analizadas por alguien que vivió en el siglo IV a. C., nacido en la ciudad de Estagira. Entre muchas otras cuestiones se aborda la gestión del talento, la amistad, la gestión de recursos económicos, la generación de compromiso, la motivación propia y ajena, etc.



“ Muchos de los procesos de transformación que se han producido en las organizaciones tienen su origen en cambios disruptivos ”

“ Sobre el futuro, todos sabemos exactamente lo mismo: nada. Con todo, podemos realizar proyecciones de lo vivido para tratar de visualizar futuros previsibles ”