

# Javier Fernández Aguado: entre arqueólogo y astronauta

**A** más de uno le chocará el titular de esta entrevista: “Entre arqueólogo y astronauta”. Tiene su sentido porque el lema de Javier Fernández Aguado (Madrid, 1961) es “vetera novis augere”, o lo que es lo mismo, “desarrollar lo antiguo haciéndolo nuevo”.

¿Qué es un arqueólogo? Aquel que asume con solicitud y respeto las aportaciones de sus ancestros. ¿Qué es un astronauta? Quien procura descubrir mundos nuevos y también perspectivas novedosas y creativas de analizar la realidad. Unan ambas dimensiones y tienen el puzzle que define al experto que hoy entrevistamos.

“La mayor parte de las aportaciones al management fueron realizadas entre los siglos IV y I a.C.”

Pensador, speaker internacional y asesor de Alta Dirección, es fundador y presidente de la firma MindValue. También es Catedrático del Área de Dirección General en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra) y autor del Executive Managing & Leadership (Programa de Desarrollo en Dirección y Liderazgo) del ISTEP Business School. Forma parte del Top Ten Management Spain y del Top Ten Speakers Spain que acogen a los mejores pensadores el primero, y a los mejores conferenciantes el segundo.

Es el único español contemporáneo sobre el que se han escrito más de cien libros y ensayos analizando sus aportaciones. En la actualidad se están realizando nuevas tesis doctorales sobre él, tanto en América como en Europa.

El pensamiento del profesor Fernández Aguado gira en torno a la idea de que las organizaciones pueden ser entendidas según el modelo de persona. A partir de este planteamiento que le llevó a proponer el paradigma antropomórfico, ha construido hasta el momento seis modelos de gestión organizativos: Dirección por Hábitos, Gestión de lo Imperfecto, Will Management, Feelings Management, Liderar en tiempos de incertidumbre y Patologías organizativas. Todos estos modelos conceptuales cuentan con un desarrollo y una aplicación práctica en muchas organizaciones públicas y privadas de numerosos países gracias a las licencias de explotación que ha concedido su creador a distintas consultoras: Tatum, HUNE, Élogos, Pharos o Sunion (grupo Gesfor).

Su labor como generador de pensamiento le ha valido numerosos reconocimientos en diversos países, el último de ellos el “Premio Peter Drucker a la Innovación en Management” (Estados Unidos, 2008). Hace poco fue elegido como el pensador europeo mejor preparado para debatir junto a David Norton en México y, posteriormente, junto a John Alexander en Venezuela sobre los modelos americanos y europeos de gestión y liderazgo. Estas distinciones, según sus palabras, “supone un sano orgullo de que se reconozca y valore el trabajo del pensamiento de este lado del Atlántico. La relación entre autores norteamericanos y europeos es cada vez más de mutuo aprendizaje. Hemos superado las épocas en que algunos se limitaban a traducir del inglés o el alemán. Es imprescindible seguir trabajando para fortalecer el pensamiento europeo que ya en América, tanto del Norte como del Sur, muchos valoran”.

Ha recibido también diversos premios como mejor Conferenciante, en 2006 y 2007, tanto en América como en Europa. Y como mejor investigador en Ciencias Económicas y Sociales, en 1997.

Ha publicado más de 30 libros y otros tantos en colaboración, entre otros: “Patologías en las organizaciones” (LID, 2008), “Dirigir personas en la empresa” (Pirámide, 2007, 3ª edición), “La soledad del directivo” (LID, 2006, 4ª edición), “Formar directivos y otros ensayos” (Instituto Internacional Bravo Murillo, 2007, 2ª edición) o “Dirigir y motivar equipos” (Ariel, 2004, 2ª edición). Acaba de aparecer la primera edición de “El Alma de las organizaciones” (MindValue, 2009).

**Javier Fernández Aguado**

Presidente de MindValue

Miembro del Top Ten Management Spain

Catedrático en Foro Europeo (Escuela

de Negocios de Navarra)

**FRANCISCO ALCAIDE: ¿Cuáles son las principales novedades del management contemporáneo?**

**JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO:** Al hablar de gobierno de personas y organizaciones puede y debe hacerse una distinción entre cuatro niveles: primero, aportaciones conceptuales sólidas; segundo, copias o reproducciones de ideas divulgadas con más o menos acierto; tercero, aprovechamiento de circunstancias coyunturales, como por ejemplo un éxito deportivo; y por último, lo que son una simple boutade. En tiempos de crisis, la relevancia de las naderías tiende a disminuir, aunque no desaparecen; en cuanto a las reproducciones de conceptos ya existentes contienen algunos mensajes optimistas que conviene recordar. Quienes aprovechan circunstancias coyunturales, realizando libros o casos empresariales a base de entrevistas son muy respetables, aunque su aportación para construir sólidamente sea restringida. Desde el punto de vista de creación conceptual con aplicación práctica al mundo real, que es mi ámbito de trabajo, y en el que se mueven autores como José Antonio Marina o José Aguilar, y en el que se movieron otros como Julián Marías o Xavier Zubiri, creo que está sucediendo algo profundamente significativo: el creciente interés por realizar comparaciones entre las aportaciones norteamericanas y las europeas. El pensamiento europeo, y en concreto la “escuela española”, tiene cada vez más relevancia conceptual a nivel internacional y esto es una gran noticia.

**F. A.: ¿A qué se debe esa proyección del management europeo y español?**

**J. F. A.:** Creo que la explicación está en que nosotros somos tributarios de Grecia y Roma. Hablar de griegos y romanos es hablar de nosotros mismos. La mayor parte de las aportacio-



nes al management fueron realizadas por pensadores, autores y prácticos del gobierno del siglo IV-III y siglo I a.C.; en buena medida, durante las guerras púnicas, las guerras de Macedonia y las guerras samnitas, que se sucedieron casi en paralelo en esos periodos. Un imperio se estaba formando y experimentaron diferentes modelos de gobierno y de gestión y los fueron probando y conceptualizando con mayor o menor fortuna. Volver a esas raíces resulta esencial, con más motivo en épocas de incertidumbre como la actual.

**F. A.: ¿Pero existe en la ciencia del management alguna aportación novedosa o los planteamientos actuales son viejos paradigmas adaptados a los nuevos tiempos?**

J. F. A.: Considero, parafraseando a Kant, que los temas esenciales sobre la persona y gobierno de las organizaciones son los mismos a lo largo de la historia. Lo que son diferentes son las respuestas en cada momento. Durante años se han proporcionado soluciones muy pragmáticas en el mundo de la empresa juzgando a la persona de forma conductual, como si funcionase según el paradigma de estímulo-respuesta. Hoy día una serie de autores se están replanteando la necesidad de una mayor profundidad antropológica. Esto se verifica, entre otros ejemplos, en el interés que hay por la filosofía o en la proliferación de másters para directivos con una componente humanista. Considero relevante el hecho de que nos hayamos dado cuenta de que es preciso volver a pensar en la persona en toda su complejidad y profundidad, y no quedar satisfechos por unos procesos de estímulo-respuesta. Simplificando un poco, es a lo que se limitan algunas propuestas norteamericanas.

**F. A.: ¿Cuáles son las principales mentiras del management?**

J. F. A.: La primera es considerar que la persona es una realidad simple y que con unos cuantos libros se puede aprender a gobernar. La realidad es complicada, muchas veces paradójica, y dirigir tiene mucho de arte. Una segunda mentira es pensar que se puede aprender sin esfuerzo. Todas las aspiraciones valiosas reclaman sacrificio. No se puede hablar un idioma sin

trabajo y tampoco se puede aprender a gobernar sin voluntad. Otra falsedad –por limitarnos a tres– es considerar que cualquier persona puede ser coach. Para ser coach, con independencia del término que utilizemos, hace falta tener unas condiciones específicas que no se consiguen con asistir a un curso. Eso puede ayudar, pero convertirse en guía de otros reclama unas habilidades y una preparación que no está al alcance de cualquiera.

**F. A.: Háblenos de ese perfil que define a un buen coach.**

J. F. A.: Tiene que ser alguien con experiencia. Es cierto que hay gente que vive más deprisa, pero, salvo excepciones, se requieren años para adquirir perspectiva. Hace falta también conocimiento del sector sobre el que se asesora. No se puede saber todo sobre todo. Es imprescindible una gran empatía y conocimientos de antropología directiva. También una cierta preparación histórico-filosófica es esencial para que una persona pueda convertirse en guía y maestro. No creo en el coaching “en serie”, sino en el coaching “en serio”. El mejor coaching no puede ser mecanizado, sino artesanal.

**F. A.: ¿Cuál es la situación de coaching más complicada que ha vivido, cómo la resolvió y qué lección aprendió?**

J. F. A.: Los procesos de coaching que he dirigido, y los que en la actualidad dirijo, han sido y son una fuente inmensa de aprendizaje. Una de las grandes aportaciones que se lleva el coach es el acceso a diferentes modos de contemplar el mundo. Todos los coaches son complejos, pero a medida que un directivo ocupa una posición más elevada esa complejidad aumenta. Recuerdo el caso de un director general extranjero que vivía en una permanente contradicción entre las indicaciones que daba y cómo actuaba. Esa esquizofrenia comportamental provocaba que las personas que se relacionaban con él reaccionaran con rechazo. En el proceso de coaching mi empeño fue mostrarle que el problema no eran las circunstancias o los demás, sino él mismo. Erasmo de Róterdam en “Educación del príncipe cristiano” escribió: “Llevamos los defectos en dos alforjas, los de los demás delante y los propios detrás”. Hay que realizar un giro en las alforjas



Vivimos una época de romanticismo desconcertado combinada con una extrema obsesión mercantilista.

para ser mucho más conscientes de las propias limitaciones y ser mucho más comprensivos con las de los demás. La persona a que hago referencia lo conseguí y, gracias a Dios, ha cambiado radicalmente su modo de obrar.

**F. A.: A menudo se escucha que en la mayor parte de los ámbitos –empresa, política, economía, docencia...– hay personas incapaces ocupando puestos de alta responsabilidad. ¿Es posible que gente tan incompetente llegue tan arriba? Y si es así, ¿cómo lo explica usted?**

J. F. A.: En muchos ámbitos, se encuentran, efectivamente, personas que no cuentan con la capacitación suficiente para ocupar puestos de responsabilidad. Hay quienes parecen globos aerostáticos: ascienden a base de no pesar. Me gusta añadir que muchas veces ese “no pesar” es por “no pensar”, que lleva parejo falta de escrúpulos, ausencia de conciencia, comportamientos trapaceiros, atajos por vericuetos falta de ética, etc. Así, junto a directivos extraordinarios, periódicamente uno se encuentra con personajes nefastos, pilotando naves para las que no son competentes. De algunos de ellos he obtenido ejemplos de qué no debe hacerse cuando se gobierna, y lo he plasmado en alguna de mis obras. También hay personas que cuentan con habilidades políticas de seducción que llevan a que la gente que les escucha no sea consciente de que les están vendiendo... humo. Esto ha sucedido muchas veces a lo largo de la historia. No obstante, esto tiene una lectura positiva: ¡hay organizaciones y

países enteros capaces de resistir a pesar de que estén en manos de dirigentes ineptos!

**F. A.: La revista “Time” traía a su portada el siguiente titular: ¿Por qué si estamos tan bien nos sentimos tan mal?”. En términos de coste-beneficio, de lo que avanzamos en relación las amenazas que emergen. ¿Usted cree que la sociedad avanza, retrocede o está igual?**

J. F. A.: Los eternos pesimistas consideran que siempre vamos a peor. Los sempiternos optimistas piensan que evolucionamos a mejor. Por su parte, los hegelianos aseguran que el mundo se repite. En mi opinión, y siguiendo a Jean Battista Vico, creo que a lo largo de la historia van repitiéndose ciclos: hay semejanzas en los momentos de auge y declive, pero con tendencia positiva; es decir, evolucionamos y estamos mejor en comparación al pasado, también en el diseño de los sistemas directivos. Con todo, tenemos que seguir esforzándonos. Necesitamos más “arqueólogos del management”, es decir, gente que sepa descubrir los mejores sistemas que han funcionado sabiendo (por este motivo desarrollé el Modelo Gestión de lo Imperfecto) que no va a existir un momento con el que se vaya a estar plenamente satisfecho.

**F. A.: A pesar de que según su punto de vista la tendencia del mundo es a mejor, ¿hay alguna época particular de la historia especialmente buena y en la que le hubiese gustado vivir?**

J. F. A.: El mundo que más me interesa –como se ha dicho en ocasiones– es el futuro, que es donde va a desarrollarse el resto de nuestra existencia. El mundo contemporáneo refleja una peculiar evolución del medieval, en el que se vivía en el interior o en el entorno de un castillo. Dentro de la fortaleza habitaban unos pocos que vivían bien; fuera, una masa. El castillo ha ido creciendo y hoy día más gente vive en él: Europa, Estados Unidos, Canadá... Pero también hay más gente fuera de las murallas. Quienes vivimos dentro tenemos la obligación moral y técnica de desarrollar un crecimiento sostenible y sostenido más eficaz, porque los medios existen. Un solo ejemplo: con el presupuesto de armamento de un año de Estados Unidos y de China se resolverían los problemas de infraestructura de la mayor parte del planeta. Hay un problema de voluntad. No añoro la Roma y la Grecia clásica en su conjunto, porque creo que hemos avanzado en bastantes aspectos prácticos. En otros, por el contrario, hemos retrocedido.

**F. A.: Sin embargo nos da la impresión de que hoy día la sociedad, en general, y los más jóvenes, en particular, vive con un exceso de expectativas que cuando no se logran producen grandes frustraciones que conducen cada más a depresiones, uno de los grandes males del siglo XXI.**

J. F. A.: En actualidad, una de las tres facultades del ser humano –razón, sentimiento o voluntad– ha alcanzado un peso desproporcionado: se trata de los sentimientos. Vivimos en medio de un romanticismo desconcertado combinado con una obsesión mercantilista, que se traduce en el intento de muchos por ser los más ricos del cementerio. Habría que reformular las expectativas para que los logros, siendo mayores que en el pasado, no nos condujesen a la depresión cuando las primeras son desproporcionadamente elevadas. Hay que replantearse la formación para recordar que el mundo en que vivimos es limitado. No es cierto, como aseguran en algunas escuelas de negocio, que “the sky is the limit”. Cuando se propone que no hay demarcaciones en las posibilidades de placer, en la capacidad de enriquecimiento, de disfrute, etc., se falsea la realidad. Como eso nunca va a ser alcanzado, se producen depresiones personales o colectivas.

No es cierto como dicen algunos que *the sky is the limit*; existen límites y no tenerlos en cuenta produce frustraciones.



**F. A.: Cuando se hablan de habilidades directivas parece que su aplicación es una cuestión universal válida para cualquier contexto. ¿Un buen directivo lo es en cualquier situación?**

J. F. A.: Cada sector tiene unas especificidades que hay que conocer. No por haber liderado bien una organización, alguien va a liderar adecuadamente otra. Cada organización cuenta su propia cultura que hay que conocer. Se exige un periodo de transición, de estudio, de aterrizaje al nuevo contexto. Me gusta repetir que la primera gran habilidad que debe poseer un líder es su capacidad de observación. Un líder no entra como un elefante en una cacharrería. Desafortunadamente, los meros directivos así lo hacen.

**F. A.: ¿Cuál es el mayor defecto de los directivos?**

J. F. A.: Si hablásemos en términos de patologías organizativas físicas serían la sordera y la ceguera; y si hablásemos en términos de vicios psicológicos serían el orgullo y la envidia.

**F. A.: Hablemos de liderazgo político. ¿Cómo ve a los dos principales responsables dirigentes de nuestro país: Zapatero y Rajoy?**

J. F. A.: Debo reconocer que no dedico particular atención a las cuestiones políticas, en parte debido a mis frecuentes viajes a otros países y Continentes, y también porque dedico muchas horas a investigar y a asesorar organizaciones públicas y privadas, lo que me aleja de

las coyunturas del día a día. En cualquier caso, y asumiendo el riesgo a equivocarme, da la impresión de que Zapatero cuenta con una habilidad: comercializar, vender y venderse; y presenta una limitación: carencia de rigor en la toma de determinadas decisiones. Tal vez Rajoy tendría que mejorar sus modos de comunicación. A veces da la sensación de que está permanentemente enfadado. Además, no debería permitir que en su formación política se produjesen determinados comportamientos que están en los Medios de Comunicación. Y si no se producen en realidad, se entiende mucho menos: la mujer del César no sólo de ha de ser honesta, sino parecerlo...

**F. A.: ¿Y Obama?**

J. F. A.: Todavía no me atrevo a formular un juicio. Si bien me parece que ha transmitido ilusión colectiva, hay decisiones que me resultan contradictorias, fundamentalmente las que tienen que ver con determinados aspectos del respeto a la dignidad y a la vida humanas. Dentro de unos meses podré responder con más precisión. Me gusta darme tiempo para elaborar mi propio criterio sobre personas y organizaciones.

**F. A.: El libro "El hombre en busca de sentido" es una referencia habitual tanto para directivos como para no directivos. A veces, sin embargo, cuando uno reflexiona da la sensación de que la vida carece de sentido. ¿Qué nos puede decir?**

J. F. A.: Una de mis primeras obras, hace casi veinte años, llevaba por título, en italiano: "Le sfide dell'esistenza" (Los retos de la existencia). Luego, se tradujo una versión reducida en España –agotada hace tiempo– con el título: "Para una vida con sentido". La existencia tiene sentido, pero muchas veces no dedicamos tiempo a reflexionar sobre él. No creo en la "casualidad" sino en la "causalidad". Por lo demás, he experimentado innumerables veces la "providencia": circunstancias que uno juzga sorprendentes, al final acaban cuadrando como un puzzle. Por otro lado, asumo del pensamiento griego que no es posible juzgar la vida de nadie hasta que ha muerto. Entre los libros que recomendaría sobre la cuestión, se encuentra "Breve tratado de la ilusión" de Julián Marías y también "La muerte de Ivan Illich", de Tolstoi. Otro más: "Desde la dimensión intermedia", de Mercedes Salisachs, autora española contemporánea a la que no se le ha tributado la atención que merece.

**F. A.: Con frecuencia los directivos con los que charlamos nos muestran su sinsabor por la feroz falta de escrúpulos que existe en muchas ocasiones en el ámbito empresarial. ¿En su opinión es así y cómo se lucha en ese entorno?**

J. F. A.: Mi experiencia es muy positiva y he encontrado a innumerables directores generales y consejeros delegados ejemplares. Tendemos a generalizar negativamente: "Todos los jueces..."; o "todos los funcionarios..."; o "todos los

abogados...". Hay que ser prudente en el juicio. No me parece justo realzar una condena generalizada de colectivos. A veces se piensa que todo el mundo en la alta dirección es perverso. No comparto esa experiencia, sino más bien la contraria. En cualquier ámbito de la sociedad existen pasiones que pueden llevar a actuaciones irregulares, la cuestión es que cuanto más alto se está, más poder se tiene y las consecuencias de esas pasiones son más peligrosas. Nerón, el Ché Guevara, Lenin, Stalin, Göering, Eichman, Hitler, Mao... hicieron todo el mal que conocemos, porque dirigieron organizaciones, pero hubieran sido probablemente igual de perversos en cualquier nivel de la escala.

**F. A.: Entre sus áreas de trabajo está la publicación anual de ensayos que recogen su pensamiento. ¿Cuáles son los próximos textos?**

J. F. A.: Acaba de publicarse "El alma de las organizaciones" y una versión propia de "Ética a Nicómaco", de Aristóteles. En el primero muestro que cualquier organización al igual que toda persona tiene un espíritu, y que si éste se pierde, la organización, a diferencia de la persona, puede seguir existiendo aunque más que vivir está durando: más que ayudar a las personas las está dañando. La segunda de las obras –"Ética a Nicómaco"– es para mí un referente en temas de gestión empresarial; es

un libro denso, pero que merece la pena saborear por su profundidad al abordar los temas esenciales de la vida. Por este motivo he dedicado innumerables horas a lo largo de varios años para preparar una versión útil para los lectores contemporáneos, que acaba de publicarse en la editorial LID.

**F. A.: Nos gusta dejar la última palabra al entrevistado para que diga lo que quiera sobre lo que quiera.**

J. F. A.: Es bueno en estos momentos de crisis, lanzar mensajes de realismo optimista. La crisis pasará. Igual que hace tres años muchos estaban eufóricos, porque todo parecía ir bien, hoy se ha extendido una obsesión por narrar lo más dramático. Ni era razonable lo de antes ni tampoco lo de ahora. Se había permitido, y en esto hay muchos responsables tanto en el ámbito privado como en el público, que la economía se inflase desproporcionadamente; ahora, hay que reajustarla. Si se tomasen medidas adecuadas, se ajustarían costes y ganaríamos en competitividad. Con las medidas que están adoptándose, no quedará más remedio que echar del mercado laboral al 25% de la población para producir lo mismo con el resto y así recuperar productividad. Ojalá impere el sentido común lo antes posible, para que podamos tornar al camino de la competitividad, de la productividad, del crecimiento... ■

## Íntimo y personal

**Una lección que le haya enseñado la vida:**  
A confiar en casi todas las personas.

**Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:**  
Existe muy buena gente.

**Una lección que le haya enseñado el mundo de la formación:**  
Trasladar valores a las nuevas generaciones es muy satisfactorio.

**Una lección que le haya enseñado el coaching:**  
Hay que pasarse la vida aprendiendo.

**Defina con una frase el mundo en que vivimos:**  
Un planeta desconcertado en busca de sentido.

**Lo que más echa de menos en la sociedad:**  
Sentido común.

**Un consejo para los jóvenes:**  
Ilusión con esfuerzo.

**Cualidad más importante del directivo del siglo XXI:**  
Capacidad de aprendizaje.

**Cualidad más importante del empleado del siglo XXI:**  
Arresto y entusiasmo.

**El mayor enemigo del hombre es:**  
La envidia y el orgullo.

**El mayor aliado del hombre es:**  
Su capacidad de recomenzar.

**Si fuese Presidente del Gobierno, cuál sería la primera decisión que tomaría:**  
Buscar a los mejores para rodearme de ellos.

**Con qué personaje, histórico o actual, le gustaría mantener un "mano a mano":**  
– Histórico: Julio César.  
– Actual: Obama.

**"El hombre es bueno por naturaleza" (Rousseau) o "el hombre es un lobo para el hombre" (Hobbes):**  
Depende de las circunstancias.

**Un libro y una película que recomendaría a los directivos:**  
– Libro: "Educación del príncipe cristiano", de Erasmo de Rotterdam.  
– Película: "El violinista en el tejado", de Norman Jewison.

**A qué persona le gustaría realizar coaching:**  
– Histórico: Quinto Sertorio.  
– Actual: Mariano Rajoy.

**Una frase/cita que refleje su filosofía de vida:**  
El trabajo ilusionado y constante siempre genera resultados.