

Javier Fernández Aguado

En pos de micromundos mejores

Javier Fernández Aguado es uno de los pensadores españoles más valorados del mundo, especialmente en el campo del gobierno de personas y organizaciones (management). Por sus servicios de formación y consultoría ya han pasado más de 150 organizaciones de más de 30 países. Es, así mismo, uno de los asesores más solicitados por los altos directivos y sus servicios como *speaker* son requeridos por todo tipo de organizaciones y foros empresariales. Miembro de la Agencia de Conferenciantes Thinking Heads, que aglutina a los mejores ponentes españoles y del selecto club que acoge a los diez pensadores españoles más reputados en su especialidad, su ingente obra, que se extiende a cerca de treinta libros en solitario y otros tantos en colaboración, además de centenares de artículos, ha sido traducida a una decena de idiomas.

Los modelos de gestión creados por él (*Gestión de lo imperfecto*, *Dirección por hábitos*, *Feeling management* y *Will management*) son tomados como referencia imprescindible tanto por los estudiosos como por los administradores de las empresas. Gran parte de su trabajo lo desarrolla a través de la empresa Mindvalue, de la que es socio director. Pese a sus múltiples viajes y a que su tiempo vale su peso en oro, encontró amablemente un hueco en su repleta agenda para charlar con *Royal Club* sobre su pensamiento y una de sus últimas obras, *Fundamentos de organización de empresas*.



¿Cuáles son las características imprescindibles de un buen jefe?

El tema de fondo que se debate estos años es la diferencia entre los gestores y los líderes. El término “jefe” es muy amplio, y hace referencia a una persona que está por encima de mí. Los gestores son personas que se dedican a conseguir objetivos, limitándose muchas veces a transmitir lo que les ha llegado desde arriba, un perfil muy diferente al de aquel que es líder. A mí me gusta decir que el gestor es el que consigue que la gente haga lo que tiene que hacer mientras que el líder es el que consigue que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. Eso es liderar, mucho más complicado pero más apasionante, y tiene como característica principal el optimismo, la capacidad de tener proyectos y transmitirlos, lo que necesita una empatía con las personas que dependen de ti.

Superados los tiempos del “pelotazo” o del todo vale, ¿los conceptos de buen gobierno o gobierno corporativo son la certificación de una recuperación de la ética en la vida empresarial?


Éste es un tema complejo. A lo largo de la historia siempre ha habido una preocupación no sólo por los aspectos técnicos, sino también por los éticos. Cualquier decisión puede tener una de las siguientes características: uno puede hacer bien el bien, mal el bien, bien el mal y, el cúlmen, mal el mal. La ética siempre está presente en cualquier decisión humana, no se puede prescindir de ella, y, de hecho, cuando uno se comporta contra unos principios éticos objetivos lo sabe, lo asume y lo ejecuta. Lo que sucede es que el término ética va cambiando con el paso del tiempo, sobre todo los nombres. Hace diez años se hablaba mucho de ética empresarial, una necesidad que ha reaparecido con dos nuevos nombres: reputación corporativa y responsabilidad social corporativa.

¿Cuál es la diferencia entre ambas?

La reputación corporativa comienza por la estética para dirigirse hacia la ética, mientras que la responsabilidad social corporativa empieza por la ética para dirigirse hacia la estética. En el fondo está en juego tanto el comportamiento correcto de las personas y de las organizaciones como los resultados económicos que tienen que lograr, ya que se considera que con reputación y con responsabilidad van a conseguir mejores resultados.

Usted promulga que un gran riesgo para los directivos es promover organizaciones cerradas en las que se repiten esquemas del pasado. ¿Cómo se superan estos hábitos?

El tema de la rutina es interesantísimo. Según el modelo antropomórfico, el mayor enemigo de una pareja es la rutina, no la existencia de problemas, y eso mismo ocurre en las organizaciones. Esas rutinas proceden de lo que yo denomino “razonamientos paralizantes”, lo fácil es quedarse en el conformismo. A veces es el propio entorno el que provoca la ruptura de esa tendencia, ya que si

A close-up, slightly angled portrait of a man with short brown hair and glasses, looking towards the camera with a slight smile. He is wearing a dark shirt. The background is a plain, light color.

“El gestor es el que consigue que la gente haga lo que tiene que hacer mientras que el líder es el que consigue que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. Eso es liderar, mucho más complicado pero más apasionante”

“La vida es un conjunto de equilibrios. El riesgo que asume el empresario no le legitima para maltratar al empleado, y éste no puede pedir por encima de las posibilidades de la empresa”



no cambio puedo arruinarme. Las organizaciones inteligentes optan por aplicar el principio de Einstein, que decía que es una locura hacer lo mismo y esperar diferentes resultados. Eso no es posible. Para hacer cosas nuevas hay dos vías: la más normal, que es fijarse en otras organizaciones mejores e imitar lo bueno para intentar superarlas, como proclamaba el fundador de Rolls Royce; o el otro camino, que procede de la escuela de Insead en Francia, donde hablan de la “búsqueda de nuevos océanos azules” o de nuevas alternativas de negocio en mercados aparentemente saturados para marcar diferencias.

En su obra *Dirigir personas en la empresa* explica tres maneras de dirigir a un grupo: la dictadura, la democracia y la colegial. ¿Cuál es la que predomina en España?

Desafortunadamente, en muchas ocasiones la dictadura, porque es la más cómoda. De todas formas, yo soy francamente optimista con el nivel directivo en nuestro país, que está experimentando una mejora clarísima, sobre todo por nuestra flexibilidad (aunque hay que completarla con mayor rigor), que nos permite afrontar los problemas de una forma más creativa que en otros países. La única desventaja como ya he dicho es alcanzar un mayor rigor, pero poco a poco se está logrando.

¿Hasta qué momento de su vida tiene que formarse un directivo?

Hasta el día en que se retira. Los griegos decían que una de las cosas más difíciles es saber retirarse a tiempo. Los directivos no pueden abandonar su formación, ni en el campo técnico ni en el antropológico. Hay grandes directivos españoles que prácticamente no pueden llegar a un nivel más alto en el aspecto técnico, pero sin embargo piden asesoramiento por lo que se refiere a aspectos humanos.

Usted propuso hace años el antropomorfismo, es decir, entender las organizaciones desde el modelo de lo que una persona es. De él surgieron cuatro modelos: Gestión de lo imperfecto, *Feeling management*, *Will management* y Dirección por hábitos. ¿Podría explicarlos a grandes rasgos?

Lo que propone el modelo antropomórfico es que todos necesitamos una metáfora para entendernos y para entender las organizaciones. Durante siglos la metáfora para una organización ha sido la de prisión o la de máquina. Cuando uno utiliza el de máquina supone que cada persona es un tornillo que una vez usado se tira, mientras que el de prisión corresponde a que aquí no se paga por pensar, sino que se hace lo que yo mando. Con el modelo antropomórfico se propone utilizar la metáfora de persona para mejorar las organizaciones. Cualquier persona puede hacer un diagnóstico sobre su salud, y el modelo de gestión de lo imperfecto que creé hace años incide en la capacidad de poder definir el estado de salud de una organización, con lo que se consiguen diseños estratégicos para la mejora de la misma. Los estudiosos de organizaciones se habían olvidado de que éstas también quieren y sienten, por lo que surgió el *Will management* o gestión organizativa y el *Feeling management* o gestión de los sentimientos. El modelo cumbre sería el de dirección por hábitos, que no trata de sustituir a la dirección por objetivos, sino completarla. Los objetivos son imprescindibles en una organización, por lo que intentamos conseguirlos mediante valores asumibles por la organización.

En su último libro hace un recorrido por la historia de la gestión empresarial. ¿Qué aspectos han mejorado y hacia qué modelo nos dirigimos?

El tema de la dirección de organizaciones comienza a preocupar intuitivamente desde el inicio de la humanidad. Al principio las soluciones que se aportaban eran muy mecanicistas y en la línea de lo que yo



he denominado con cierta chanza DPA o dirección por amenazas. En el siglo XVII Erasmo de Rotterdam se planteó un primer avance significativo, para llegar en los siglos XVIII y XIX a una organización mayor. La llegada de la máquina de vapor acabó con la dualidad de empresa familiar y pública para pasar a la de accionistas, en la que se plantea mejorar las relaciones interpersonales con unos objetivos mercantiles claros, con lo que surgen modelos utópicos, socialistas, capitalistas, etc. Hoy día hay un doble motivo: uno de profundización antropológica y otro de mero pragmatismo mercantilista. Las organizaciones están empeñadas en una mejora, unas centradas en el aspecto económico y otras con una gran preocupación por la persona.

Ya que ha citado a Erasmo, éste preconizaba la necesidad de contar con gobernantes honestos. ¿El empresario actual debe ser virtuoso antes que técnico?

Las dos cosas son necesarias. De hecho, la falta de honestidad de un directivo procede muchas veces de su falta de capacidad técnica. Me gusta denominar a las comisiones, sobres, etc., como dinero de aceleración que hay que aplicar cuando surgen dos circunstancias: en un entorno corrupto o cuando se carece de la suficiente capacidad técnica para luchar en el mercado de una manera honesta. Una persona poco preparada éticamente no está comportándose como debería. Yo no creo que estemos viviendo ahora en un periodo de especial corrupción ética en las organizaciones. A lo largo de la historia siempre ha existido, y a modo de ejemplo le diré que la primera empresa de bomberos de la historia la lideró un romano llamado Craso, que a la vez tenía una inmobiliaria y una empresa de incendiarios, de manera que en el siglo I mandaba a sus incendiarios a una casa y sólo dejaba actuar a los bomberos cuando el propietario había vendido a buen precio su propiedad a la inmobiliaria, con lo que se hizo muy rico, aunque acabó mal.

Taylor consideraba a la persona como una máquina, algo contrario a sus modelos.

Claramente. El modelo taylorista está actualmente superado, ya que responde a un modelo cartesiano. Descartes también describe al hombre como una máquina, algo gracias a Dios superado hoy día.

¿Quién fue el pionero en las relaciones entre persona y empresa?

Hay diferentes autores. En España destacó mi gran amigo José María Fernández Pirla, ya retirado. Hay una cadena de pensadores alemanes, norteamericanos, británicos y españoles que trabajamos en una misma dirección: la recuperación de la dignidad de la persona en las organizaciones, sean éstas mercantiles o no.

¿En el ámbito empresarial existen consejos globales o cada directivo es un mundo?

Cada directivo es un mundo. Existen unos tics que se repiten, ya que todos somos personas con comportamientos susceptibles de repetición, pero cada organización es un mundo, con paralelismos con el resto pero también con grandísimas diferencias.

¿La conciliación de la vida familiar y laboral es una quimera?

El tema es apasionante. Creo que damos pasos en el buen camino. A finales del siglo XIX el horario semanal en España estaba en torno a las 80 horas, mientras que hoy en día se acerca a las 40. ¿Llegaremos a las 35? Yo estoy convencido de que sí, pero no se puede hacer por decreto. Llegará de una manera evolutiva. No creo en los fuegos de artificio de algunos gobernantes alejados de la realidad empresarial, pero pienso que la tendencia va en esa dirección, lo mismo que la tendencia del mundo del funcionariado tendrá que ir a un nuevo sistema no retroactivo de relaciones entre los funcionarios y el Estado.



¿Cómo se podría alcanzar un término medio entre los objetivos de los empresarios y las reivindicaciones de los trabajadores?

Esto es algo tan viejo como el hombre. La primera persona que lo plantea de forma sistemática es Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, en la que se habla de la necesidad de la búsqueda del equilibrio. A veces, en la juventud somos fanáticos porque nos falta la distancia, y la vida es un conjunto de equilibrios. Es lo que hay que lograr, ya que el empresario está arriesgando y tiene una preparación previa, lo que no le legitima para maltratar al empleado, y por otro lado éste no puede pedir por encima de las posibilidades de la empresa. Cada organización debe encontrar su equilibrio, en cada sector y cada país, pero no se puede dejar de buscar.

“Yo creo que se equivocan tanto los cínicos, que dicen que no hay nada que hacer, como los utópicos, que piensan que es posible un mundo mejor. Yo creo en miles de micromundos mejores”

La productividad puede verse afectada tanto por exceso como por defecto, y esto repercute en la competitividad.

Efectivamente. En esa búsqueda del equilibrio los directivos y aquellos que nos dedicamos a formarlos debemos ser cuidadosos, ya que si te pasas por utopismo te cargas la organización, y por tópico también. Yo creo que se equivocan tanto los cínicos, que dicen que no hay nada que hacer, como los utópicos, que piensan que es posible un mundo mejor. Yo no creo en ello, creo en miles de micromundos mejores que no dependen de fuerzas ajenas a mi voluntad, sino de lo que yo esté haciendo en mi entorno. Mucho protestar contra Bush o el hambre en el mundo y luego en mi empresa trato mal a mi compañero, soy perezoso o robo. Yo podré resolver mis relaciones más directas, un micromundo que puedo manejar. Demasiada gente aplica el principio de Dostovieski, que decía que amo a la humanidad pero me basta con vivir 48 horas con alguien para odiarle. La humanidad es un concepto con el que no vas a convivir nunca, pero sí con tu compañero, tu jefe o tu colega, que es con quien tienes que aprender a vivir en un micromundo mejor, el resto es mentira.

Dada su vasta experiencia, ¿en qué sectores destaca España?

Ha habido grandes aciertos en los últimos años. El sector financiero es un ejemplo, ya que la banca española es uno de los elementos que da sostenibilidad al desarrollo español. El gran acierto español fue la creación de una clase media, lo que nos diferencia de otros países latinoamericanos o de los que salen de dictaduras en el Este de Europa. Esta clase media permite su desarrollo, y en sectores como telecomunicaciones y financiero hay un gran desarrollo debido a la competencia. También destaca el turismo y el sector asegurador. Aunque precisamos de un adelgazamiento de la administración pública que deberá hacerse de manera no traumática **♥ Víctor Cruzado**