



A sus 44 años, Javier Fernández Aguado es uno de los pensadores españoles más traducidos. Sus obras han vendido docenas de miles de ejemplares en media docena de idiomas. Su prestigio como *coach* lleva a que directivos de los dos lados del Atlántico cuenten con sus servicios. Por otro lado, su fama de *speaker* también ha trascendido fronteras (fue el primer no norteamericano invitado a pronunciar la conferencia inaugural del Congreso de Innovación de la Administración Pública Mexicana, en 2004).

Es el único pensador español del que se han escrito dos docenas de libros y ensayos analizando sus propuestas sobre Gobierno de Organizaciones. Sus modelos han sido asumidos por cientos de organizaciones públicas y privadas de más de treinta países.

Acaba de publicar la última de sus treinta obras en solitario: Liderar en tiempos de incertidumbre.

Conferenciante de *Thinking Heads* nos dirigimos a él para preguntarle por su último estudio publicado.

**¿Qué se entiende por incertidumbre? ¿Cómo afecta a la toma de decisiones?**

Incertidumbre es una situación vital inevitable en la que el ser humano se encuentra de continuo. Podría definirse como la ausencia de certeza en lo que sucederá en el momento sucesivo. En ocasiones, determinadas rutinas, costumbre o hábitos -cada uno de esos términos tiene un sentido diferente-

*“Nunca podemos estar ciertos de lo que sucederá en el minuto posterior. El futuro introduce siempre un factor de novedad no programable”*



pueden asegurarnos parcialmente el futuro. Sin embargo, nunca podemos estar ciertos de lo que sucederá en el minuto posterior. El futuro introduce siempre un factor de novedad no programable.

Gobernar es fundamentalmente decidir sobre actuaciones futuras. El mayor o menor grado de incertidumbre es esencial para que las decisiones que adoptemos resulten apropiadas o no.

**En el mundo globalizado que vivimos el nivel de incertidumbre es mucho más elevado que en cualquier época pasada, ¿por qué?**



Globalización ha habido en otras épocas. Recuérdese, por ejemplo, el imperio griego o el romano, o el español... La gran diferencia entre tiempos pretéritos y el presente no es tanto la existencia de cambio como la velocidad a la que éste se produce.

Muchos ancianos -no sólo desde el punto de vista cronológico, sino mental- creen que el mundo acabará cuando ellos lo hagan. Los jóvenes, por el contrario, consideran que el planeta empezó a girar cuando ellos aparecieron. Esas dos percepciones, tan errónea una como la otra, provocan un desconcierto que incrementa la incertidumbre procedente del entorno. Junto a esto, ciertamente, el número de variables con el que debemos contar se ha incrementado.

**¿No es paradójico que en la era de información y de las nuevas tecnologías la incertidumbre desempeñe un factor tan importante en la toma de decisiones?**



Gobernar es, de algún modo, ser capaces de tomar decisiones sin datos. Hoy en día se acopia mucha información. Me gusta repetir que uno de nosotros, en un solo día puede acumular más información que nuestros abuelos en toda su vida.

Se echa en falta, sin embargo, formación –capacidad de interpretar el mundo y a nosotros mismos, y si es preciso de reinventarlo y de reinventarnos-, sabiduría.

*“Estamos enfermos de celeridad y de murmullo. Precisamos saborear más el presente y las pequeñas realidades de la vida”*

Este último término –sabiduría- procede de la misma raíz etimológica que saborear. La realidad hay que saborearla con sosiego para tomar decisiones *sabias*. Hoy en día se han extendido dos grandes enfermedades estructurales: la velocidad y el ruido. Estamos enfermos de celeridad y de murmullo. Precisamos *saborear* más el presente y las pequeñas realidades de la vida; y también aprender a escucharnos a nosotros mismos, a la naturaleza que nos rodea y a los demás.

**José Aguilar señala en el prólogo de su libro que “la única certidumbre que tenemos es que la incertidumbre no va a faltar”. La incertidumbre es, por tanto, una realidad pero ¿cómo se gestiona? ¿cómo debemos enfrentarnos a ella?**

Con su maestría habitual, José Aguilar apunta certeramente a uno de los puntos centrales abordados en el libro que provoca esta entrevista. Gestionar la incertidumbre, y posteriormente liderarla, pasa por ser capaces de auto liderarnos. Ya lo dijo un sabio del siglo IV: sólo quien se autogobierna, gobierna. Quien no acepta los ‘mandatos’ de la naturaleza, únicamente por casualidad acertará en las decisiones que afectan a otros.



## ¿La incertidumbre es mala en sí misma o podemos aprender de ella?

La incertidumbre es una realidad insoslayable. Mala no es. Quizá sea buena, porque la criatura humana tiene la tendencia a pensar que es capaz de resolver de una vez y por todas, cualquier tipo de cuestión. Cuando choca, a veces de forma violenta, con la incertidumbre, vuelve a 'ponerse en su sitio'.



El amor, proponían los griegos, es hijo de Poros y Penia de la abundancia y la penuria. De algún modo puede decirse que el ser humano es también hijo de estas dos realidades. La tecnología nos lleva a fijarnos más en Poros, y a relegar a Penia. Sin embargo, quien olvida a su madre encuentra mayores dificultades en su futuro desarrollo. La incertidumbre, desde este punto de vista, nos viene muy bien. No para regodearnos en las propias carencias, sino para ser capaces de tomar decisiones adecuadas, con la mayor perspectiva posible.

## ¿Es posible tomar decisiones sin haber analizado todas las variables?

Algunos lo hacen. Y así les va... La prudencia, esa habilidad directiva que tan pocos viven, reclama que se analice la realidad globalmente, para luego actuar en lo local. No todas las variables podrán ser contempladas, pero sí han de serlo un buen número.

En algunas organizaciones -y estoy pensando en una concreta a la que tenía particular aprecio-, los directivos piensan que están en posesión de la verdad sobre cualquier aspecto de la realidad. De prontuario medianejo -que en su momento fue valioso, pero que ha quedado obsoleto- extraen recetas para cualquier situación, por compleja que sea. De ese modo, desafortunadamente, están transitando de una época de expansión a otra en la que el talento se les



escapa a borbotones. Dentro de poco serán residuales en un mercado en el que podrían haber sido líderes.

***“Gestionar bien la incertidumbre no es cuestión baladí. Está en juego la felicidad de muchas personas y la eficacia de multitud de organizaciones”***

La capacidad de aprendizaje, el reconocimiento de nuestra madre -Penia- les hubiera evitado todo el daño que están sufriendo y que están provocando. Porque mientras acaban de ahuyentar talento,

siguen dañando a clientes internos y externos, precisamente por falta de perspectiva.

Como ve, gestionar bien la incertidumbre no es cuestión baladí. Está en juego la felicidad de muchas personas, y la eficacia de multitud de organizaciones, tanto privadas como públicas.

THINKING HEADS

Enero de 2006