JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

SOCIO DE MINDVALUE Y AUTOR DE 'FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS'

"Se ha recuperado la dignidad de la persona en la empresa"

"El trato con las personas marcará las diferencias en el futuro"

JUANMA ROCA

Madrid. Javier Fernández Aguado defiende que la dirección de empresas va "hacia una profundización en los elementos más antropológicos, a una recuperación de la dignidad de la persona, porque las organizaciones también sienten, quieren y piensan de manera colectiva". Fernández Aguado, que acaba de publicar *Fundamentos de organización de empresas. Breve historia del management* (Narcea, 2006), señala que "los americanos son muy practicones y rutinarios; mientras que en Europa se peca de teoría sin practicidad". En este sentido, el autor, uno de los pensadores españoles más brillantes en gestión, recuerda el viejo aserto de "práctica sin teoría, rutina; teoría sin práctica, utopía".

Javier Fernández Aguado considera que la empresa actual se dirige hacia una profundización en la dignidad de la persona como centro de la organización.

Erasmo dice que "son necesarios los gobernantes honestos, que a la virtud añaden capacidad técnica". ¿Se ha vuelto en la empresa a la concepción aristotélica del hombre virtuoso?

Efectivamente. Es la superación de la hipocresía. La hipocresía, en el fondo, tampoco es tan mala. Es el culto que el vicio rinde la virtud. Ya sólo el hecho de ser hipócrita significa que uno sabe qué está bien y qué está mal, aunque uno haga el mal. Y la persona que más supo de antropología fue Aristóteles.

Aristóteles dice que "el bien reviste un carácter más bello y divino cuando interesa a un pueblo y a un Estado entero". ¿Se refiere a la responsabilidad social corporativa?

Sin ninguna duda. Aristóteles plantea la referencia a la ética. Esa necesidad hoy se llama responsabilidad social. A mí me gusta ligar la responsabilidad social y la reputación corporativa. La primera es el paso de la ética a la estética, y la segunda, el paso de la estética a la ética. La ética forma parte de la vida, la vivamos o no.

Sin embargo, en los años 60 del siglo pasado, Milton Friedman decía que era impropio pedir al empresario una responsabilidad social.

Eso es un error de base, porque es deshumanizar las relaciones mercantiles. Una empresa no es una ONG, pero si en la empresa sólo me fijo en los aspectos técnicos, en la rentabilidad, daño a aquellos para quienes ha sido creada la empresa: las personas.

A comienzos del siglo XX, el taylorismo consideraba a la persona como una máquina.

Para Taylor, el modelo es la máquina. Desde el modelo máquina al modelo antropomórfico, al modelo persona, la diferencia es radical. Para Taylor, una persona es un elemento anónimo de un sistema de producción, casi un tornillo de usar y tirar.

Y justo después, tiene lugar el experimento Hawthorne, un hito en las relaciones humanas dentro de la empresa.

Hawthorne fue la demostración práctica de la relación entre persona y empresa. Fue la primera vez que se dice que no se trabaja con máquinas sino con seres libres. Ahí se dan cuenta de que lo más importante de las personas no se compra; se merece.

Pero ¿la personalización de la empresa es fruto de la concienciación de los empresarios o de las reivindicaciones de los empleados?

Es una combinación. La mayor formación de los directivos lleva a una mayor reflexión sobre la dignidad de la persona, aunque a veces ha habido una visión excesivamente instrumentalista de la ética. Además, la gente, mejor formada, reclama ser tratada mejor.

> "La empresa también debe sentir, querer y pensar como un colectivo"

En 1954, Peter Drucker publica 'The practice of management'. ¿La dirección por objetivos que propugna Drucker en su libro supone la definitiva profesionalización de la gestión de empresas?

Más que un momento clave, se trata de una fase evolutiva. Ese libro es, sin duda, un punto muy relevante, y el pensamiento de Drucker ha supuesto un avance significativo en el *management*. La dirección por objetivos es el culmen desde el punto de vista operativo, pero puede verse como la dirección por amenazas (DPA) o la dirección por hábitos (DPH) que yo defiendo en mis modelos. Los objetivos, eso sí, son irrenunciables.

La segunda mitad del siglo XX vivo el debate entre la estrategia y la estructura, hasta que, en 1980, Michael Porter publica 'Competitive Strategy' y acuña el término "ventaja competitiva". En un mercado globalizado, ¿sigue el concepto en boga?

Hay ventajas competitivas de carácter técnico donde se tiende a cero, pero en la gestión de personas aún se pueden marcar diferencias. El trato con las personas marcará las diferencias en las próximas décadas.

Perfil

Javier Fernández Aguado, pensador y *speaker* español, está considerado uno de los mayores expertos contemporáneos en gobierno de personas y organizaciones. Tras años de trabajo como alto directivo, en la actualidad, es socio director de la consultora MindValue, especializada en proyectos para la alta dirección. Su labor de consultoría ha sido solicitada por 200 organizaciones en 30 países.