

# MANAGER

**BUSINESS MAGAZINE**

Marzo - Abril 2007, Nº 13 / P.V.P 10 €

## Estrategia, bajo el punto de vista militar

### Alta Dirección

Todo está en los Clásicos

### Finanzas

Nuevos Desafíos  
para la Función Financiera

### Marketing

Diversidad Cultural y Marketing

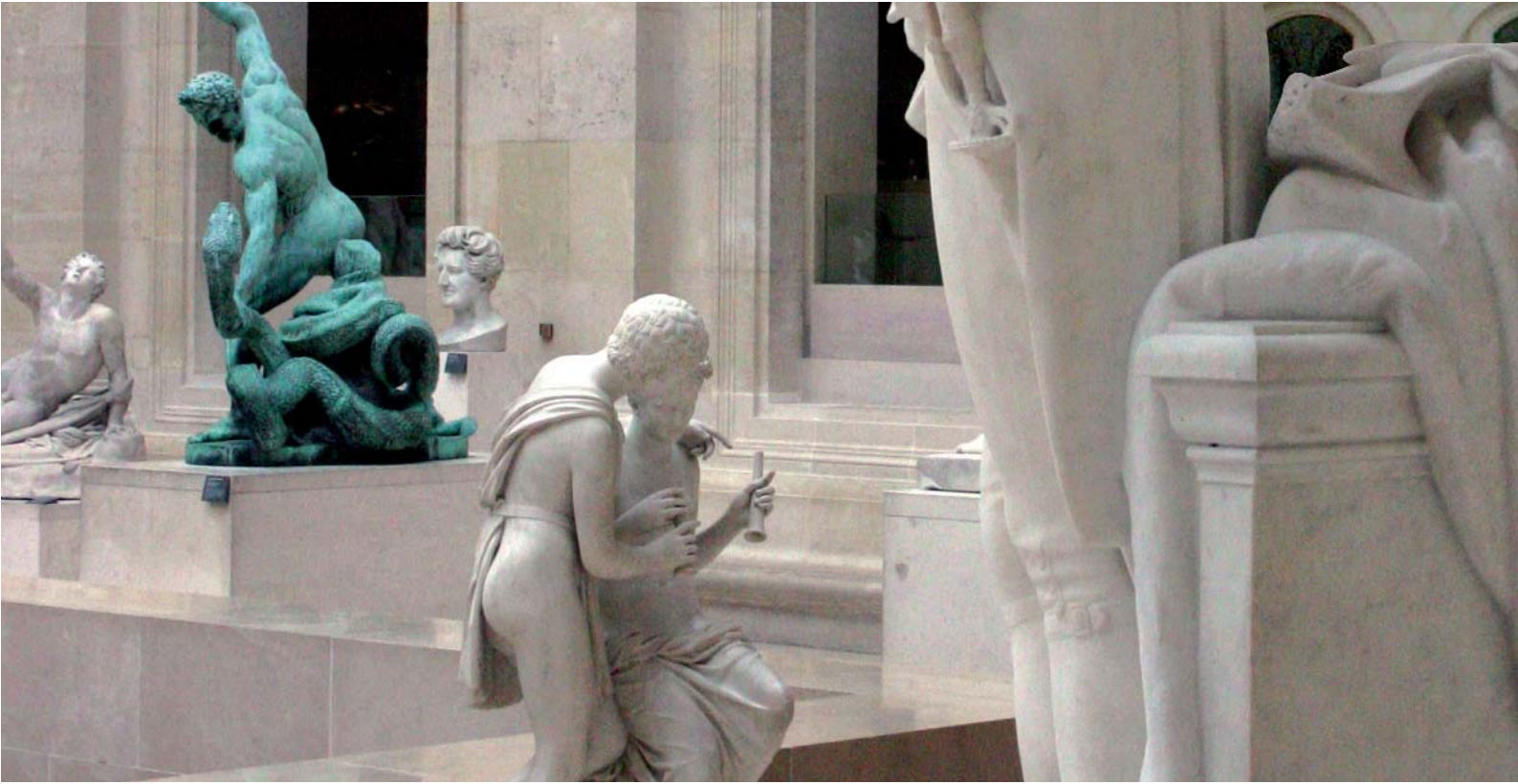
### Tecnología

Las Personas marcan la Diferencia

### Recursos Humanos

Liderazgo y Coherencia  
en la Responsabilidad Corporativa





Alta Dirección

# Los Clásicos y el Management

Por D. José Aguilar López  
Socio Director de MindValue  
Miembro de Top Ten Management Spain

Con la colaboración de:

MIND  VALUE  
BUSINESS & HR INTELLIGENCE

  
www.top10ms.com



Los avances en la ciencia del Management se apoyan, como en otras disciplinas, sobre la observación de la realidad. La vida suele ir por delante de la reflexión. Quienes sistematizan los conocimientos sobre el gobierno de las organizaciones deben (o deberían) permanecer atentos ante las intuiciones, propuestas y soluciones que aportan quienes destacan en su actividad directiva.

Paralelamente, la producción de los expertos en Management resulta de utilidad para quienes se ocupan del día a día de las organizaciones. A través de las enseñanzas de estos expertos, los directivos tienen acceso a prácticas de gestión de las que no tenían noticia, se ponen al día de las tendencias más valiosas, y ven confirmadas (o desmentidas) sus propias intuiciones.

La distinción entre la teoría y la práctica, tan llena de malos entendidos entre quienes la describen superficialmente, es más sutil de lo que parece. Un gestor

excelente y un buen experto en Management trabajan sobre la misma realidad, se complementan. Lo que tal vez les distinga son sus diferentes capacidades, más orientadas a la acción o a la reflexión, según sus respectivos perfiles.

En este entorno, a algunas personas se las califica de "gurús", es decir, quienes aportan conocimientos especiales: son los visionarios capaces de anticipar el futuro con la agudeza de su mirada. Algunos lo son, siempre que sean también expertos pegados al terreno, próximos a los directivos que trabajan en él, reflexivos y concienzudos. Las grandes aportaciones en el terreno del Management tienen mucho más de trabajo constante que de intuición genial.

### **Nuevas formas de inspiración**

La observación de la realidad de las organizaciones, sin más referencias externas, entraña riesgos. Casi

inadvertidamente, el especialista corre el riesgo de deslizarse por la peligrosa pendiente de la rutina. En ese momento, las explicaciones convencionales van consolidándose; los avances o las propuestas de cambio empiezan a ser de corto recorrido, las descripciones de lo que se ve reemplazan a las propuestas de lo que todavía no se ve (anticipación de nuevos modelos de gestión, etc.).

Sin perder de vista la materia prima de todo experto (la vida misma), algunos han buscado fuentes de inspiración que permitan comprender mejor los problemas de las organizaciones y buscar soluciones creativas y originales.

El repaso a todas estas referencias externas sería prolijo. Por mencionar algunas:

- Experiencias y conocimientos de otras ciencias. Por ejemplo, hay expertos que formulan propuestas sugerentes a partir de avances de la medicina<sup>1</sup>, la biología, etc.

1. En España destaca especialmente Mario Alonso Puig. Su libro "Madera de líder" y sus conferencias aportan interesantes sugerencias sobre el modo de dirigir desde el conocimiento de las bases biológicas de nuestro comportamiento.

Clásico no es  
sinónimo de  
antiguo. No  
basta con  
proceder del  
pasado para ser  
calificado como  
clásico. Clásico  
es lo que  
demuestra su  
valor  
permanente con  
el paso del  
tiempo

- Experiencias de actividades individuales o de equipo que ponen a sus protagonistas en escenarios altamente competitivos. En este capítulo hay que mencionar la irrupción en el terreno del Management de deportistas de élite<sup>2</sup>, aventureros o personas que han atravesado por situaciones límite<sup>3</sup>.
- Experiencias de estilos de gobierno en organizaciones no mercantiles, extrapoladas al mundo de los negocios<sup>4</sup>.
- Experiencias tomadas de entornos culturales "exóticos". Han causado cierto impacto en países occidentales los estudios sobre filosofías orientales y su aplicación a situaciones profesionales. Los más conocidos se refieren a la filosofía Zen, a recopilaciones de la sabiduría Tao y a estrategias militares chinas ("El Arte de la guerra", de Sun Tzu), etc.
- Elementos culturales aplicados a entornos profesionales y decisiones directivas. La bibliografía es amplia: desde libros de autoayuda de cierto éxito<sup>5</sup> a manuales convencionales de gestión con algunas incrustaciones narrativas inspiradas en el mundo clásico<sup>6</sup>.

### La enseñanza de los Clásicos

Desde un punto de vista mucho más sólido que los dos últimos trabajos mencionados, en los últimos años, ha cobrado un notable auge la referencia a los Clásicos como fuente de inspiración

para la dirección de personas y de organizaciones. ¿Qué sentido tiene este largo viaje al pasado, para comprender situaciones actuales muy diferentes, sobre todo a causa de los extraordinarios avances técnicos que separan al mundo actual de otras épocas de la historia?

Para dar respuesta a esta pregunta, es preciso explicar qué entendemos por "Clásico".

Clásico no es sinónimo de antiguo. No basta con proceder del pasado para ser calificado como clásico. Cualquier manifestación artística o cultural, cualquier práctica de gestión no se convierten en clásicos sólo por el transcurso de los siglos. Clásico es lo que demuestra su valor permanente después de comparecer ante el tribunal más riguroso e insobornable: el paso del tiempo. Cada época genera miles de propuestas, en todos los órdenes. Algunas cobran vigencia en un momento determinado, gozan de un éxito pasajero y pasan después al olvido. Leer productos "de moda" puede ser un ejercicio de erudición más o menos satisfactorio, pero resulta inútil a efectos prácticos.

Propongo un ejercicio sencillo: imaginemos que nuestro avión se retrasa y nos vemos obligados a esperar en el aeropuerto. Tras deambular un rato por las galerías comerciales, nos detenemos en la librería. Recorremos las estanterías, mientras echamos un vistazo a títulos y

2. En España, entre otros ejemplos, se puede mencionar el caso de futbolistas como Jorge Valdano, o jugadores de baloncesto como Juan Antonio Corbalán.

3. Es significativo el caso de los supervivientes del célebre accidente aéreo en los Andes que inspiró el libro "¡Viven!" y la película del mismo título. 35 años después, algunos protagonistas continúan relatando la misma historia y las enseñanzas que, a su juicio, pueden extraerse para el comportamiento de las personas y de los equipos.

4. Un caso célebre es el del libro: "Liderazgo al estilo de los jesuitas", de Chris Lowney. Recientemente, Javier Fernández Aguado ha comenzado a divulgar, precisamente en Manager Business Magazine, un estudio de gran interés sobre la historia de los Templarios y su aplicación al Management contemporáneo.

5. A este género pertenecen títulos como "Más Platón y menos Prozac", de Lou Marinoff.

6. Un ejemplo típico es "Si Aristóteles dirigiera General Motors", de Tom Morris.

solapas de los libros más destacados. En medio de manuales de autoayuda y compendios ingeniosos de gestión, encontramos relatos aptos para esas incómodas esperas. Ahora intentamos realizar un ejercicio de prospectiva: dentro de seis meses, ¿cuántos de esos títulos tendrán un cierto interés? ¿Y en un año? ¿Y en cinco?

No pretendo despreciar un mercado que se apoya sobre lo efímero. Entre otras cosas, porque disgustaría injustamente a algunos amigos editores. Lo efímero cumple su función: soporta negocios de gran volumen, de los que viven muchas personas; y satisface una necesidad. Las modas (en el vestir, el leer y cualquier otro producto de consumo) marcan los rasgos de identidad de una cultura o de un grupo social. Estoy a favor de la gestión de la moda, aunque tengo mis reservas ante las modas en la gestión.

También en el terreno de la gestión, hay determinadas prácticas que son resultado de la moda. Algunas expresiones pasan a formar parte, durante un tiempo, de los discursos empresariales; se incorporan, como lugares comunes, a las declaraciones de las Juntas Generales de Accionistas; se repiten como mantras en revistas económicas y en prensa especializada. Pasados pocos años desaparecen con la misma rapidez con la que se impusieron. Al cabo, quien las sigue empleando después de su fecha de caducidad queda desautorizado por su desconocimiento de las nuevas tendencias. Para encontrar a un *fashion victim* no es necesario visitar las pasarelas o los lugares más *chic*. También en los despachos de cualquier edificio de oficinas o de las sedes corporativas de las empresas podemos encontrar claros ejemplos de dependencia de "lo último".

### Valores nuevos y valores que vuelven

En la gestión (y en otros órdenes), lo Clásico no se opone necesariamente a la moda, como si lo primero procediera del pasado y lo segundo apuntara al futuro. Lo Clásico es lo que ha contrastado suficientemente su valor, más allá de intereses pasajeros. Un escritor, por ejemplo, pasa a ser un Clásico cuando los temas que expone resultan permanentemente actuales. Reconocemos en su relato algo que late en el fondo de todo ser humano: pautas de conducta y reacciones que se reproducen cíclicamente a lo largo del tiempo. Leer a un Clásico no requiere excesivos conocimientos. No hace falta contextualizar el relato, ni indagar en el significado de las referencias históricas. Los sentimientos, decisiones y conflictos que desfilan en las páginas de esos libros son tan actuales como los pensamientos que ocupan al lector en el momento mismo de enfrentarse a esa obra.

Los Clásicos son un compendio de las mejores respuestas que hemos dado los seres humanos a los problemas que siempre nos han acuciado. Por eso, en Gestión acudir a los Clásicos es un ejercicio de inteligencia, el mejor antídoto para evitar caer en errores del pasado y una fuente de inspiración inagotable.

Remitirse a los Clásicos no es anclar el pensamiento en el pasado; es tomar el impulso más poderoso para seguir avanzando, a partir de propuestas contrastadas. Históricamente los momentos más creativos e innovadores han estado asociados a un redescubrimiento de raíces olvidadas. La Edad Media despertó de su letargo cuando el pensamiento griego irrumpió en el debate de la época. La Modernidad

Lo Clásico es lo que ha contrastado suficientemente su valor, más allá de intereses pasajeros



tuvo su origen en la recuperación de la cultura grecolatina. El nombre del Renacimiento, sin ir más lejos, es expresivo del espíritu de ese momento histórico.

Juan Carlos Cubeiro ha indagado en esos episodios a través de su libro "El triunfo del humanismo en la empresa: Carlos V, Erasmo y la naturaleza del poder"<sup>7</sup>. La recuperación del Humanismo clásico ejerció una poderosa influencia en los gestores de la época y cambió el curso de sociedades y organizaciones. A partir de la descripción novelada de esos hechos, Cubeiro propone la renovación de muchas prácticas de gestión de acuerdo con los principios inspiradores del Humanismo clásico. Paradójicamente, lo más creativo suele ser el resultado de aplicar a problemas nuevos de un modo innovador soluciones contrastadas.

### ¿Sabían gestionar en Grecia y en Roma?

Aunque los Clásicos se van sucediendo en diferentes épocas, la referencia obligada a lo clásico en el contexto de la cultura occidental se encuentra en unos lugares y en unos momentos bien definidos: la antigua Grecia y la antigua Roma, en sus respectivas etapas de esplendor.

Javier Fernández Aguado, un profundo conocedor de esa época, de la que ha extraído muy valiosas aplicaciones al Management, resume así el resultado de su investigación: "En medio del agitado período que va, en sus trazos principales, desde el siglo V, en plena guerra con

Persia y Cartago, hasta el III a.C., la civilización griega forjó paradigmas útiles para mejorar nuestro modo de analizar la realidad. Pensadores y filósofos estudiaron el entorno del hombre, sus relaciones, sus ansias y sus desvelos, sus éxitos y sus fracasos... El tiempo empleado en conocer lo que nuestros antecesores intelectuales propusieron, ahorra esfuerzo, y permite a los directivos dirigirse hacia sendas principales, obviando intentos errados"<sup>8</sup>.

Este mismo pensador nos propone algunas de las recomendaciones prácticas más sugerentes, a partir de la sabiduría y la experiencia de la civilización clásica griega. En su libro "Management: la enseñanza de los Clásicos"<sup>9</sup> desgana diferentes relatos y hechos históricos, y los pone en relación con situaciones cotidianas a las que se enfrentan quienes dirigen hoy cualquier organización.

A partir del ejemplo de los hoplitas, describe algunos de los rasgos que actualmente definen el trabajo en equipo. De nuevo, descubrimos que los equipos de alto rendimiento no son un invento actual, y que el conocimiento de experiencias pasadas sigue siendo valioso para el futuro. Relata Fernández Aguado cómo la técnica fue ya entonces un elemento clave en la competitividad de los contendientes. Por influencia asiria, las tropas griegas empezaron a incorporar avances tecnológicos que mejoraban la capacidad ofensiva y defensiva de su infantería, al tiempo que otorgaban un aspecto uniforme a los hombres que entraban en batalla. Las

corazas, yelmos y escudos de bronce aportaban muchas ventajas, pero dificultaban el lucimiento de las individualidades. Bajo esos uniformes, resultaba difícil identificar el autor de una hazaña. Las nuevas tácticas militares (acciones al unísono) también primaban lo colectivo sobre lo individual. Un movimiento coordinado resultaba más eficaz que gestas individuales aisladas. Ya en esa época se incorporó incluso la música al avance de las tropas, como un modo de asegurar la coordinación de los movimientos.

"En Grecia -escribe Fernández Aguado-, los hoplitas se convirtieron en fuerzas esenciales. Sin ellos resultaba prácticamente imposible declarar una guerra o plantear una defensa ante los ataques de enemigos coordinados". Por eso, continúa este autor, "quienes se equipaban como hoplitas ascendían socialmente. Y así fue reconocido tanto por las leyes de Solón como por otros legisladores posteriores".

Todo este proceso se fue perfeccionando con el paso del tiempo, pero los distintos avances técnicos no hicieron otra cosa que reforzar la ventaja competitiva que se había adquirido gracias a un cambio de paradigma: del heroísmo individual a la acción coordinada. Hizo falta el refuerzo social y el reconocimiento del entorno para que los hoplitas se sintieran recompensados y prefirieran aunar sus esfuerzos, antes que buscar la gloria individual. Es sólo un ejemplo entre muchos de cómo la observación atenta de lo que llevó al éxito a una civilización puede aportar ventajas a

7. Editado por Pearson Educación, Madrid 2004.

8. FERNÁNDEZ AGUADO, J.: "Management: aprender de los Clásicos", en Revista Empresa y Humanismo, Vol. V, nº 1/02, pág. 58.

9. FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2004, 2ª ed.): "Management: la enseñanza de los Clásicos. Treinta y nueve paradigmas griegos y treinta y nueve anécdotas empresariales", Ariel, Barcelona.

# Los Clásicos no son una recopilación de historia de éxitos. Su valor radica en un factor clave de todo aprendizaje humano: la experiencia de los fracasos



quienes se enfrenta a situaciones novedosas.

Otro autor -al igual que el anterior cuenta con amplia experiencia de gestión-, que ha estudiado las prácticas de esa época histórica, es Antonio Ortega. Tras ocupar puestos de responsabilidad en una entidad financiera, y al tiempo que seguía ejerciendo como consejero de diversas sociedades, Ortega analizó el caso de un gran líder: Alejandro Magno. Fruto de esa investigación disponemos hoy de unas sugerentes reflexiones en torno a la vida de este rey macedonio<sup>10</sup>.

Entre las claves del éxito de Alejandro Magno, Ortega destaca en primer lugar la visión. Todo su gran proyecto se apoya sobre en la ambición por alcanzar una realidad distinta a la que, aparentemente, estaba abocado. Su gran logro consistió en transmitir esa misma visión a otros, a través de un hábil proceso de comunicación. Al igual que Fernández Aguado, Ortega detecta otro factor de éxito en esa época histórica: la creación de equipos. Alejandro tuvo la habilidad de encontrar los puntos de equilibrio entre diferentes intereses y acertó a la hora de reforzar los nuevos comportamientos por medio de reconocimientos y recompensas. El asentamiento de sus logros pasaba por la adecuada gestión de las diferentes culturas en las que desarrollaba su actividad, como consecuencia del proceso expansivo de su imperio. Por último, Ortega analiza una enseñanza no menos valiosa: junto a las razones del éxito de Alejandro, ¿cuáles fueron las

causas de su declive? Los Clásicos no son una recopilación de historia de éxitos. Su valor radica también en un factor clave de todo aprendizaje humano: la experiencia de los fracasos.

## El caso de Ulises

Una figura paradigmática de la cultura griega es Ulises, personaje de ficción creado por Homero, pero tan "real" (en términos de influencia y de creación de paradigmas de conducta) como Don Quijote, Otello o Hamlet. José María Ortiz, al igual que los autores antes citados, aúna su amplia experiencia de gestión con un conocimiento profundo de la cultura clásica. Este bagaje le ha permitido aproximarse a la figura de Ulises de un modo muy instructivo para quienes tienen responsabilidades de gobierno en sus organizaciones<sup>11</sup>.

Ortiz presenta a Ulises como un hombre de acción, alguien que no se limita a analizar el entorno, sino que debe tomar decisiones para alcanzar sus objetivos. Las peripecias de este personaje son toda una escuela para quien se enfrenta al reto de poner en práctica una estrategia. El héroe de Homero no sólo debe resolver las dificultades que surgen en su viaje, sino que ante todo se impone como primera misión la de aprovechar al máximo las capacidades individuales y colectivas de quienes le acompañan en su navegación. En época de compromisos precarios, la lectura de esta experiencia resulta muy ilustrativa<sup>12</sup>.

"Las Estrategias de Ulises" permiten abordar elementos organizativos que

10. ORTEGA PARRA, A. (2004): "Alejandro Magno y la gestión de empresas", Eiunsa, Madrid.

11. ORTIZ IBARZ, J. M. (2007): Las estrategias de Ulises, en prensa.

12. Este problema ha sido descrito recientemente en: HILLIER-FRY, C., y AGUILAR LÓPEZ, J. (2006): En busca del compromiso: cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial, Almuzara, Madrid.

facilitan (o condicionan) la implantación de una estrategia: las ventajas de la diferenciación; el carácter dinámico de la competitividad; y las ventajas e inconvenientes de los pioneros. Pero el autor se detiene sobre todo en las capacidades internas que se requieren para llevar a la práctica esos planes estratégicos, en las que un directivo necesita para transformar la realidad a través de su organización.

"El protagonismo de Ulises durante la Guerra de Troya y su posterior Odissea - afirma Ortiz- constituye un excelente pretexto para hablar de capacidades porque la cultura clásica griega nos ha dejado un sinfín de historias de las que extraer lo más profundo de los caracteres humanos. En la Primera Parte, al hilo principalmente de la astucia demostrada por Ulises en la conquista de Troya, comprobaremos algo tan simple como que las estrategias de las empresas, si quieren llamarse tales, tienen que ser implantadas. La Segunda Parte, la Odissea de nuestro héroe en su regreso a su hogar nos servirá para subrayar que la implantación de la estrategia es lo que constituye a la empresa. Si no se consigue la implantación lo que se demuestra es que en realidad no existía una auténtica estrategia, porque sin implantación no puede hablarse de una tarea común, y por tanto no existe empresa".

### Equipaje de emergencia para directivos que afrontan procesos de cambio

A lo largo de estos párrafos he intentado mostrar cómo la herramienta más

valiosa para afrontar el futuro con garantías es el recurso a los conocimientos más valiosos sobre la persona y las organizaciones, atesorados a lo largo del tiempo y condensados en modelos calificados como "clásicos". Para concluir de un modo práctico, me atrevo a recomendar unas lecturas imprescindibles para quienes están muy ocupados, disponen de poco tiempo y deben acertar en lecturas de un valor contrastado.

### Textos clásicos

**Homero:** La Iliada y La Odissea.

**Aristóteles:** Ética a Nicómaco. Recomiendo especialmente la edición preparada por Javier Fernández Aguado, pues la redacción y las notas se ajustan muy bien a las necesidades de un directivo actual<sup>13</sup>.

**Platón:** La República.

**Marco Aurelio:** Meditaciones.

**San Agustín:** Confesiones.

**Dante Alighieri:** La Divina Comedia.

**Tomás Moro:** Utopía.

**Maquiavelo:** El Príncipe.

**Erasmus de Rotterdam:** Educación del Príncipe Cristiano.

### Lecturas actuales de textos clásicos

**Cubeiro, J. C. (2004):** El triunfo del humanismo en la empresa: Carlos V, Erasmo y la naturaleza del poder, Pearson Educación, Madrid.

**Fernández Aguado, J. (2005):** Fundamentos de organización de empresa, Narcea.

**Fernández Aguado, J. (2004, 2ª ed.):** Management: la enseñanza de los Clásicos. Treinta y nueve paradigmas griegos y treinta y nueve anécdotas empresariales, Ariel, Barcelona.

**Fernández Aguado, J., y Aguilar López, J. (2006, 4ª ed.):** La soledad del directivo, LID, Madrid (se trata de un análisis de la acción directiva y la toma de decisiones, inspirado en experiencias actuales y autores clásicos, como Shakespeare, etc.).

**Fernández Aguado, J., y Alcalá, M. A. (2000):** Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para directivos de hoy, CIE Dossat, Madrid.

**Ortega Parra, A. (2004):** Alejandro Magno y la gestión de empresas, Eiunsa, Madrid.

**Ortega Parra, A. (2006):** La Antigua Roma. Valores para el éxito empresarial, Pearson Educación, Madrid.

**Ortiz Ibarz, J. M. (2007):** Las estrategias de Ulises, en prensa.

13. Aristóteles (2001): Ética a Nicómaco, edición a cargo de Javier Fernández Aguado, Dossat, Madrid