

Faltan líderes y sobran ingenieros sociales utópicos

Javier Fernández Aguado es uno de los nombres imprescindibles no solo del management español, sino también internacional. Doctor en Economía (premio nacional J.A. Artigas a la mejor investigación en Ciencias Sociales) y presidente del Grupo Mindvalue, acopia una exitosa carrera profesional como alto directivo, empresario, escritor, conferenciante y *coach* de directivos. Ha creado seis modelos de gestión organizativa. Ha dado conferencias e impartido formación y asesoramiento a multitud de organizaciones en todo el mundo.

Propone que las empresas, como las personas, cuentan con alma. Asegura que tener un proyecto compartido es lo que motiva a las personas a entregar lo mejor de sí mismas. También afirma que la disolución de un propósito colectivo es lo que alimenta los populismos, nacionalismos y demás patologías sociales.

Ha sido galardonado con numerosos premios, como el Best Competitive Speaker Award 2007 (EE.UU.) o el Premio Peter Drucker a la Innovación en Management 2008 (EE.UU.). Autor de *La soledad del directivo*, *El idioma del liderazgo* o *Roma*, escuela de directivos.

En la actualidad es, también, director de la Cátedra de Management de Fundación Bancaria la Caixa en IE Business School. Acaba de publicar *¡Camaradas!*, de Lenin a hoy, donde analiza el comunismo como sistema organizativo fallido.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: En la ponencia del EBF (Thinkers50 Europe)

“ Talento es la capacidad de una persona de resolver complicaciones en su entorno de influencia, y que eso le genere también un trabajo subjetivo enriquecedor ”

celebrada en Odense (Dinamarca), Jonas Ridderstråle afirmaba: Las empresas han pasado “de diamantes a cubitos de hielo en el desierto”. Ridderstråle asegura que los modelos de negocio son hoy asaltados sin recetas para la subsistencia, pero existen rasgos que facilitan su pervivencia en entornos complejos. ¿Como influye el alma de una organización en su longevidad?

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO: Los intangibles son parte esencial de la criatura humana y de las organizaciones que promovemos. Para una persona no hay nada más importante que tener alguien a quien querer y alguien que le quiera; alguien a quien esperar, alguien que le espere. La felicidad es un intangible.

Las organizaciones tienen un alma que hay que mimar. Ese espíritu genera sostenibilidad para los proyectos porque, sin alma, una organización es un mero organigrama, un grupo de personas empeñadas en conseguir rendimiento económico, una simplona adicción de designios egoístas. El alma de la organización permite transformar a un grupo en un equipo. Un entusiasmo participado, un proyecto consiente mutua generosidad entre los *stakeholders*, y augura permanencia.

Una profunda diferencia entre el alma de una persona y el de la organización es que cuando un individuo expira su último aliento solo queda un cadáver; cuando el alma de una organización se desvanece, ésta puede seguir subsistiendo, aunque en realidad haya fenecido. A veces nos sorprendemos de la acelerada disolución de organizaciones cuando la realidad es que llevaban tiempo muertas, aunque siguieran ejecutando operaciones mercantiles o financieras.

Hace años analicé la orden de los Templarios. El 13 de septiembre de 1307, el rey Felipe ‘el Hermoso’ ordenó disolverla. Es difícil entender cómo un ejército pudo ser dispersado en una mañana, un mes más tarde, por un grupo de policías locales. En realidad, la orden templaria había fallecido tiempo atrás. El propósito colectivo se había eclipsado en 1291 con la caída de Acre, y los Templarios se habían transformado en una suma de tasados intereses individuales.

F.F.S.: ¿Existe una relación directa entre talento, alma y resiliencia?

J.F.A.: El talento es también un intangible. Para mí, es talentoso un conserje

que atiende a un cliente de manera adecuada, y también un director general que gestiona con solvencia miles de millones de euros. No me atrevería a señalar quién de ellos posee más. Talento es la capacidad de una persona de resolver complicaciones en su entorno de influencia, y que eso le genere también un trabajo subjetivo enriquecedor. Es decir, que le permita mejorar como persona.

Un directivo puede contar en su equipo con gente con aptitudes, pero si no hay proyecto compartido, cada uno tirará en una dirección diversa. La capacidad de una organización y de una persona para repensarse se encuentra enteramente relacionada con una ambición colectiva que hace suya. Muchas veces lo he hablado con directivos de la talla de Àngel Font, Alfredo Ruiz-Plaza, Ricardo García, Luis Poblador Cumplido, Pilar Gómez-Acebo, Josep Capell o Fernando Moroy, que llevan toda la vida luchando en ese gran reto.

Algunas obras emblemáticas -Viktor Frankl, Primo Levi, Alexander Berkman, Máximo Gorki, Alexander Solzhenitsin, Michael Voslensky, etc.- muestran con acierto cómo las personas que mejor han sobrevivido a situaciones inhumanas son aquellas que alimentan una ilusión que trasciende a su provecho.

F.F.S.: Michael Porter señala que el propósito de la corporación debe ser redefinido como creación de valor compartido, no sólo beneficio per se. Esto impulsará la siguiente ola de innovación y crecimiento de la productividad de la economía global. Precisamente lo que usted acaba de mencionar al hablar de

“ Las personas que mejor han sobrevivido a situaciones inhumanas son aquellas que alimentan una ilusión que trasciende a su provecho ”

la capacidad de pervivencia empresarial. ¿Qué influencia tiene este concepto en el modelo que usted plantea sobre el alma de las organizaciones?

J.F.A.: El rendimiento económico es fundamental, porque sin creación de riqueza no hay organización posible en el ámbito privado. Pero la creación de caudal económico es sólo un elemento. Las bases que sustentan la felicidad son: trabajo, familia, amistad, salud, ocio, desarrollo del espíritu y cultura. Todos han de nivelarse.

Parafrazando a Søren Kierkegaard: “Las puertas de la felicidad se abren hacia afuera, y si intentan forzarse hacia adentro solo se consigue cerrarlas con más fuerza”. Cuando una persona, o una institución, niega hechos tan evi-

“ Sin alma, una organización es un mero organigrama, un grupo de personas empeñadas en conseguir rendimiento económico, una simplona adicción de designios egoístas. El alma de la organización permite transformar a un grupo en un equipo ”

dentes como el cambio climático o la necesidad de crear entornos sostenibles o economías colaborativas, lo que están promoviendo es egotismo mentecato. Ocurre, por ejemplo, con manifestaciones de nacionalismo en diversos enclaves del planeta. El nacionalismo siempre incluye copiosas dosis de racismo. Se trata, en el fondo, de una patología resultado de la sumatoria de sujetos utilitaristas, segregacionistas, excluyentes... Resulta sorprendente que gente presuntamente sensata se deje envolver por esa ceguera, como acaece también con el comunismo y sus franquicias o con un capitalismo sin demarcaciones. Me permito remitir en este punto al libro *El management del III Reich*.

F.F.S.: El economista Ricardo Hausmann nos decía que tener un sentimiento de Estado potencia el desarrollo económico. Esta idea resalta el rol de las corporaciones, y si estas tienen alma están mejor facultadas para contribuir al éxito. Hoy vivimos aquí una tendencia contraria, mientras que la Unión Europea apuesta por disminuir las soberanías nacionales. ¿Cuáles son las consecuencias económicas?

J.F.A.: La crisis económica procede, como he tenido de debatir en múltiples ocasiones con Marcos Urarte, de haber soslayado el sentido común, o por decirlo en forma de *boutade*: de haber abandonado el estudio del latín. La palabra administración viene de *ad-ministrare*, *ad* significa para y *ministrare* servir, cuidar. La administración es la columna vertebral de un país, y debería estar formada por personas empeñadas en servir a una comunidad, no para ser

servidos ellos. Pero algunos que ahí trabajan parecen haber olvidado sus raíces. Cuando además de columna pretende ser corazón, piernas y cabeza, deja de ser columna para convertirse en cáncer.

El origen de la palabra compañía deriva de la preposición latina *cum* y el sustantivo *panis*, que significa, en una traducción libre, "el lugar donde se comparte el pan". Si viviésemos así, el Estado sería el conjunto de personas que está para servir a los demás ciudadanos, y las compañías el lugar donde se comparte el pan. Se establecería una armonía en el ámbito privado y en el público.

Ese equilibrio, como explica con brillantez José Aguilar, crea riqueza, desarrollo, y es el que nos ha permitido, pese a lo que afirman algunos iletrados, alcanzar uno de los mejores momentos de la historia de la Humanidad en el que muchos millones podemos desarrollar una vida en libertad y disfrutar de una situación económica aceptable. Sin perder obviamente de vista que es indispensable seguir creciendo para que muchos más accedan a esta situación.

En todo el mundo se reproducen, de continuo, casos de corrupción y comportamientos lamentables por parte de administradores públicos y privados. Esto ocurre por doquier, pero si no viajamos o no leemos periódicos de otros países consideraremos que únicamente sucede en nuestro entorno cercano.

Es cierto que en España estamos viviendo un momento triste de intento de retorno a la tribu, que va en contra del sentido común y de las aconsejables tendencias a la globalización. La situación recuerda mucho a la Grecia en el siglo IV a.d.C., hasta que Alejandro Magno, asesorado por Aristóteles logró instilar en Macedonia un entusiasmo participado.

En España se han tomado decisiones incorrectas que han permitido que un maravilloso proyecto compartido se haya diluido para algunos, y la clave para que esto ocurriera ha sido la educación. Aristóteles escribió que si se anhela transformar un colectivo es imprescindible controlar la formación de la juventud. Durante décadas se han predicado principios errados, limitantes, risibles por lo indocumentados, y ahora se recogen los frutos. Es lo que sucedió en la Alemania nazi.

“ **Las bases que sustentan la felicidad son: trabajo, familia, amistad, salud, ocio, desarrollo del espíritu y cultura. Todos han de nivelarse** ”

“ **El nacionalismo siempre incluye copiosas dosis de racismo. Se trata, en el fondo, de una patología resultado de la sumatoria de sujetos utilitaristas, segregacionistas, excluyentes** ”

Cuando escribí *El management del III Reich* manejé textos que se utilizaban en la Alemania hitleriana. En ellos se explicitaba la supuesta perversidad del pueblo judío. Si desde pequeños los niños reciben información sesgada de que la culpa de todo lo negativo procede de los semitas, cuando crecen se involucran en las juventudes arias...

Las personas somos, en buena medida, consecuencia del entorno en el que nos criamos. Y no hay que olvidar que el nacionalismo, el comunismo y el nazismo se alimentan de hontanares conceptuales muy semejantes.

Si a los niños les inculcas una ideología perversa desde infantes, de mayores obrarán como adalides de aviesas incongruencias. Es inicio por parte de quienes han creado sistemas de empobrecimiento intelectual, y muy arduo de resolver en el corto plazo.

A quien quiera conocer con más detalle ese atroz proceso, le recomiendo la obra de Aly Götz: *La utopía nazi. Cómo Hitler compró a los alemanes. ¡Hay que ser un héroe para resistirse a un narcisismo colectivo!*

F.F.S.: La valoración del rendimientos se ha realizado tradicionalmente de forma individual mientras que las organizaciones apuestan por el trabajo en equipo. ¿Por qué?

J.F.A.: Es insoslayable aprender a conjugar el yo y el nosotros. Si una persona solo conjuga el yo, lo único que primará será su interés como accionista, cliente, empleado o directivo. Pero si armoniza el nosotros buscará la insoslayable ponderación solidaria.

Encontrarla no es sencillo, porque exige la renuncia a hipotéticos derechos personales. Esa magnanimidad únicamente se produce si existe una aspiración superior que impulse a entregar más de lo que teóricamente se debería dar. En este sentido, Marx, al igual que sus secuaces, acierta en la crítica y se equivoca en las propuestas. En *El Capital*, Marx asegura que el problema de la plusvalía es que el trabajador intercambia su existencia por un rendimiento económico. Y llega a la conclusión de que el trabajador está siendo defraudado.

Hay un punto de crítica atinado, porque es verdad que falta medida entre los *stakeholders*, pero introduce un peligroso error. Marx ignora absolutamente la

diferencia entre trabajo objetivo y el subjetivo. El trabajo objetivo es lo que queda de mi trabajo; y el subjetivo lo que me está pasando a mí cuando laboro. Según el marxismo ningún trabajo no retribuido tendría sentido. Pero todos sabemos que, aunque necesitamos ganar salario para sacar la familia adelante, lo que más nos retribuye es muchas veces intangible. Esto para Marx, a causa de su cerril materialismo, es incomprensible.

F.F.S.: Repite con frecuencia que "liderar es lograr que los demás quieran hacer lo que tienen que hacer". Los líderes deben aprender a delegar. Si se pasan el día interviniendo, sólo conseguirán que los equipos pierdan el tiempo justificándose. ¿Qué renunciaciones se deben de producir para conseguir que la cultura no culpabilice?

J.F.A.: Acunamos un ángel y un diablo, a nivel personal y corporativo. El gran desafío es liderar talento en libertad, lograr que las personas quieran donar lo mejor de sí mismas.

Esto no se logra con dinero, sino con motivación. Si esa estimulación no existe porque no hay un liderazgo, se genera rechazo contra el control. Es lo que

“ **Resulta sorprendente que gente presuntamente sensata se deje envolver por esa ceguera, como acaece también con el comunismo y sus franquicias o con un capitalismo sin demarcaciones** ”

“ **La administración es la columna vertebral de un país, y debería estar formada por personas empeñadas en servir a una comunidad, no para ser servidos ellos** ”

ocurrió en la Unión Soviética cuando afirmaban: "ellos hacen como que nos pagan y nosotros como que trabajamos".

Hay que promover proporción entre la retribución y el proyecto colectivo, que impulse a superar limitaciones y a poner en marcha al querubín y no al demonio.

F.F.S.: Para Nick Fry, el factor más importante del éxito es el talento. ¿Qué relación hay entre alma y talento? ¿Ayuda el alma a proyectarlo? ¿Es necesaria el alma para tener talento?

J.F.A.: Tradicionalmente el modo de compromiso con un proyecto era intemporal. Para muchos de nuestros ancestros el éxito era culminar su carrera en la misma institución en la que habían comenzado a trabajar. En la actualidad esa percepción ha quedado minimizada. Antes se entendía por compromiso mera continuidad, pero ahora nos preguntamos de continuo: ¿qué me estás aportando tú? y ¿qué aporte yo?

Cuando un proyecto tiene alma es más andadero que las personas con talento quieran sumarse. No hay que olvidar que genialidad y locura son paradas. El que debe acumular un



líder es, precisamente, la capacidad para gestionar talento. El alma atrae talento y las personas que lo desarrollan son capaces de generar alma. ¡Sobran ingenieros sociales fanatizados y acronotopológicos –con propuestas fuera del sentido común, del lugar y el tiempo adecuados–, y faltan líderes!

Actualmente estoy desarrollando una nueva investigación, contraposición a la última: mientras ‘¡Comaradas! De Lenin a hoy’ se detiene en la suma de egocentrismos gravemente anómalos que dieron lugar al comunismo, mi siguiente obra se centra en una organización con casi quinientos años, que en muchas etapas ha sido una suma de individuos altamente capacitados. Casi cinco siglos tras su nacimiento, sigue atrayendo a miles de individuos con relevantes aptitudes.

El alma hace que los proyectos sean sostenibles, y esa organización es una prueba más.

F.F.S.: Sostiene Fry que el aprecio entre miembros de un equipo es importante. Celebrar los éxitos refuerza el trabajo en equipo, fortalece la colaboración entre sus miembros y les hace apreciarse más los unos a los otros. Nos parece fundamental que se ensalce esa celebración del éxito en equipo pero, ¿qué significado tiene el aprecio entre el líder y sus empleados? ¿Y entre los mismos empleados? ¿Cómo se puede competir apreciándose?

J.F.A.: Hace casi cuatro lustros cree el modelo ‘gestión de lo imperfecto’. Un equipo impoluto ni ha existido, ni existe, ni existirá. En cualquier organización hay siempre un porcentaje de personas, nunca inferior al siete por ciento, dispuestas a dinamitarla. No existe institución donde se aprecie unánimemente el valor del líder y éste valore por igual a todos los que trabajan con él.

Existen dos tipos de organizaciones imperfectas. Aquellas a las que no les importa; y las que quieren disminuir el número de taras y toman medidas para blindar su eficacia promocionando entusiasmo compartido. Estas últimas desarrollan mecanismos de mutua emulación para beneficio de todos los *stakeholders*.

“ No existe institución donde se aprecie unánimemente el valor del líder y éste valore por igual a todos los que trabajan con él ”



“ Si una persona solo conjuga el yo, lo único que primará será su interés. Pero si armoniza el nosotros buscará la insoslayable ponderación solidaria ”

F.F.S.: Recientemente se ha presentado ‘En busca del alma de las organizaciones’, un estudio realizado por Brandsmith dentro de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en el IE y bajo el paradigma ‘El alma de las organizaciones’ que usted ha propuesto y desarrollado. ¿Qué aplicación tiene esta teoría para las empresas que plantean una existencia más allá del corto plazo?

J.F.A.: El ser humano, tanto a nivel personal como corporativo, funciona mediante paradigmas: fija un patrón, a veces explícito y otras implícito, y procura imitarlo.

Hace años propuse contar con un patrón antropomórfico: las organizaciones son como personas, disponen de inteligencia, voluntad, sentimientos, y al igual que las personas, tienen alma. Este último punto sido desarrollado por Brandsmith en el ámbito de la marca y el marketing.

El estudio ‘En busca del alma de las organizaciones’, pilotado por Christopher Smith con Alberto Lavín y Álvaro Gaspar, con la colaboración de Francesca Cordido, analiza cómo un espíritu compartido crea orgullo de pertenencia. Son intangibles que dependen del tipo de alma que la alta dirección vaya impregnando la organización.

Cada uno somos el resultado de nuestros actos; éstos lo son de nuestras decisiones; éstas, de nuestras creencias y de los modelos que establecemos. Si contamos con un paradigma correcto conseguiremos resultados comportamentales y empresariales altamente positivos.

F.F.S.: De aquí se deriva que el talento más difícil de tener es aquel capaz de gestionar el talento...

El talento tiene que aprender a auto gestionarse, algo nada espontáneo, y después ilustrarse para liderar a otras personas con talento, porque dirigir a mediocres o despistados es simple: cualquier arquitecto social los manipula.

¡Gestionar personas libres que toman decisiones libres, y que están dispuestas a aportar a un designio común es lo retador y valioso! Sólo los líderes lo logran ■