



María Victoria de Rojas  
Editor de **ejecutivos**

## *Conferenciantes indispensables*

*ejecutivos* inicia una nueva sección con entrevistas a los conferenciantes más relevantes de nuestro país que, bajo nuestro propio sello, recopilaremos en un libro.

Como en otros temas en nuestra querida España, cuando se habla de conferenciantes asumimos la triste costumbre de mirar hacia el exterior. Nombres como Senge, Peters, de Klerk, Kotler, Kohl, Pfeffer, Kroupensky o Clinton tendrían “necesariamente”, aunque solo sea por la sonoridad de sus apellidos, que valer más que nuestros Fernández Aguado, Urarte, Punset, Garmendia, Gabilondo o Aguilar, por mencionar algunos de los principales. Se trata de una habitual –y profundamente errada– manera de pensar.

**ejecutivos** inicia en esta edición una nueva sección destinada a poner en valor los nombres de los mejores oradores contemporáneos de nuestro país. Supone un compromiso de la publicación con un colectivo que hoy por hoy se encuentra en puestos de privilegio dentro del panorama internacional y que a veces pasan desapercibidos para nuestra sociedad. En otras ocasiones, aunque nominalmente estén presentes en conversaciones, el contenido de su filosofía, el pensamiento que han creado, es un gran desconocido.

Marcos Urarte situaba alto el listón para ser calificado como conferenciante al proponer que:

- deben disponer de una sólida formación humanista, histórica, económica, científica...;
- han de poseer una amplia cultura;
- crear pensamiento: no es suficiente con resumir el de otros;
- dominar a la perfección el idioma y los recursos para cautivar el interés;
- transmitir los conocimientos que por su grado de profundidad están al alcance de muy pocos, haciéndolos atractivos para una mayoría.

En la actualidad, para la totalidad de las organizaciones, y sí, hablamos de la totalidad (públicas y privadas, grandes y pequeñas, nacionales y multinacionales, también las políticas), se

hace indispensable contar con verdaderos líderes que sean capaces de gobernar el barco para llegar a buen puerto. Al liderazgo se llega mediante el aprendizaje. Con esta sección pretendemos facilitar una visión auténtica sobre quiénes son sin duda alguna los mejores oradores en nuestro país. Aquellos que tienen mucho más que ofrecer que una sola idea y una rutinaria manera de comunicarla. Deseamos ayudar a conocer a los maestros del conocimiento y de la oratoria cuyas enseñanzas agradecerán sus empleados y sus clientes o colaboradores.

Al finalizar un primer ciclo de entrevistas, que hemos fijado en un año, editaremos un libro que bajo la marca **ejecutivos** recopilará las conversaciones publicadas, información que complementaremos con perfiles, bibliografía y resúmenes sobre la trayectoria y éxitos nacionales e internacionales de cada uno de los oradores participantes en el proyecto.

Afirma Javier Fernández Aguado, nuestro primer entrevistado, que una de las mejores maneras de progresar en la vida es tratando de emular a los mejores. Él, que es para muchos el más sólido pensador contemporáneo en la ciencia del gobierno de organizaciones, confiesa que aprendió mucho sobre oratoria escuchando conferencias de los grandes: Kennedy, Cánovas, Fernández-Flórez, Martin Luther King, Mandela... (hay conferencias grabadas de casi todos) porque en lo formal, estos personajes y otros tenían muchísimo que enseñar.

Confieso que tener la fortuna de protagonizar estas conversaciones con los mejores conferenciantes de nuestro país me convierte en una privilegiada. He decidido tomar el tren del progreso personal al convertir a cada uno de ellos en un modelo del que tomar mis propios bocetos para concluir construyendo la obra de arte de mi propia vida.

Espero que todos ustedes disfruten leyendo las entrevistas tanto como lo he hecho yo realizándolas.

# Javier Fernández Aguado

“Las organizaciones, al igual que las personas, son deliciosamente imperfectas”

Por María Victoria de Rojas

*Conferenciante, pensador profundo, empresario-humanista, historiador, autor riguroso, revolucionario, asesor de Alta Dirección, arqueólogo y astronauta del management..., podríamos continuar añadiendo apelativos y siempre serían ciertos. Pero por encima de todo es un gran comunicador. En Javier Fernández Aguado confluyen los dos requisitos imprescindibles para ser el mejor orador: tener mucho contenido que comunicar y saber cómo hacerlo.*



**¿Cómo se llega a ser orador?**

De entrada existe una cierta inclinación natural. Al orador tiene que gustarle comunicar y ha de contar con la capacidad de contactar con otras personas. Hay un segundo elemento, también primordial: tener algo que contar. Aquel que quiere comunicar pero no acumula conocimiento se convierte en un parlanchín, en un vendedor de crece-pelos; quien tiene cosas que contar pero no sabe cómo hacerlo aburre y decepciona. Combinar forma y fondo es imprescindible. Por tanto, para que se pueda calificar a alguien de orador ha de confluír la inclinación natural que lleve a decir “me gusta comunicar”, y la suficiente ciencia. Puede añadirse un tercer elemento: la práctica. Es conveniente entrenamiento porque, de otra forma, se cometen errores que despistan a la audiencia. No es infrecuente, por eso, que altos directivos me pidan consejo también en este punto.

**¿Qué es el *management*?**

*Management* es la palabra anglosajona que se utiliza para definir “gobierno de personas y organizaciones”. El *management* es la ciencia que se centra en analizar y proponer soluciones para mejorar el gobierno, independientemente de que se trate de instituciones públicas o privadas, grandes o pequeñas, nacionales o multinacionales...

**¿Por qué no existe una cátedra sobre *management*? Porque dirigir una empresa, ya sea una PYME o una multinacional, es una labor de titanes...**

Cuando alguien va a ocupar un puesto en una auditoría o en un despacho jurídico se entiende que debe contar con preparación. Existen facultades de Derecho o de Empresariales. Son lugares donde te enseñan aspectos técnicos. Sin embargo, el gobierno de personas y de organizaciones se da por hecho. Así, se asciende a una persona porque cuenta con conocimientos o parece que los tiene, pero no se le prepara para regir. Gobernar personas es una ciencia artística. Es verdad que cada uno impera de una manera diferente, pero hay bastante de ciencia. Son precisos unos conceptos, más o menos mil, para gobernar adecuadamente. Esta ciencia es relativamente reciente. En mi libro “*Fundamentos de organización de empresas. Breve historia del Management*” resumo las aportaciones que se han realizado, fundamentalmente desde finales del siglo XVIII. Llegan en buena medida desde el mundo anglosajón primero, desde el entorno germano y desde el ámbito norteamericano, hasta que hace veinte años España comenzó a jugar en la *Champions* por lo que se refiere a la creación de ciencia y práctica en *management*.

***Gobernar personas es una ciencia artística***

***Vivimos, lo sepamos o no, de metáforas. Todos deseamos parecernos a alguien***

**Porque salir de una facultad no significa que sepas trabajar...**

Efectivamente. Y mucho menos que sepas gobernar. Es más, a veces los ejemplos que se contemplan en el gobierno de la propia universidad son contraproducentes.

**¿Cómo nacen sus seis “modelos de gestión”?**

Parto del siguiente principio: vivimos, lo sepamos o no, de metáforas. Todos deseamos parecernos a alguien. A veces lo explicitamos: mi padre es veterinario, así que yo también lo seré. Es una metáfora, un paradigma. En ocasiones, mezclamos modelos. Por ejemplo: a mí me gustaría ser como mi padre, que es médico, pero teniendo las tardes disponibles...

El paradigma clásico en las organizaciones ha sido el *modelo máquina*. En él, lo único que importa son los resultados. Lo que suceda con los medios no importa. Se constituyen así organizaciones que son, como se afirmaba de las ametralladoras en la Primera Guerra Mundial, trituradoras de carne: entra gente que destrozas. Me refiero a empresas, pero también a ONG's e incluso a organizaciones que ofrecen servidores de salvación. Se incorporan personas, las destrozan, se van, y siguen convocando más incautos con quienes repetir el ciclo.

Es imprescindible elegir un buen modelo porque quien tiene los “porqués” encuentra los “cómos”. Esta expresión de Nietzsche es notable. Si conocemos el porqué, seleccionaremos los medios adecuados. Vivimos en una sociedad de “cómos”, obsesionada por lo técnico.

Tras analizar los modelos aceptados: el modelo máquina al que acabo de referirme, el modelo prisión (una organización es un lugar donde hay que obedecer y punto), el modelo psiquiátrico (parece una locura colectiva), el modelo cerebro, etc., propuse hace quince años trabajar con el *modelo antropomórfico*. Implica emplear el conocimiento que tenemos sobre la persona a la organización. Planteé que teníamos que analizar los sentimientos de las organizaciones, *feeling management*, y la voluntad de las organizaciones (*will management*). Y estos fueron los dos primeros modelos que diseñé: el *análisis y administración de los sentimientos organizativos* y la *gestión de la voluntad organizativa*.

Las organizaciones, al igual que las personas somos deliciosamente imperfectas. No conozco a nadie perfecto ni ninguna organización perfecta. Conozco personas y organizaciones imperfectas. De ahí nació *gestión de lo imperfecto*. Tenemos que aprender a trabajar con realidades inconclusas. Utilicé esta propuesta de reflexión por primera vez con altos directivos de La Caixa y posteriormente lo he empleado con

más de 150 organizaciones de numerosos países. Es un modelo de diagnóstico: permite conocer dónde estamos, establecer adónde nos gustaría estar, y definir cómo llegaremos.

A la luz del paradigma antropomórfico formulé otro modelo: las *patologías organizativas*. Las organizaciones, lo mismo que las personas, pueden estar sanas o enfermas. Hay tres tipos de enfermedades: las físicas, las psicológicas y las psiquiátricas. De ahí el diccionario que publiqué junto con dos extraordinarios profesionales Marcos Urarte y Francisco Alcaide, *Patologías en las organizaciones*. En ese libro examinamos medio centenar de enfermedades: desde la depresión a la artritis, pasando por la impotencia y llegando al cáncer. Algunas organizaciones están tan enfermas que no van a sanar; y hay otras que con un poquito de atención pueden curarse. En este modelo me ha ayudado mucho también Eugenio de Andrés, que ha contribuido a bajar a sistemas muy operativos toda la doctrina desarrollada.

Posteriormente surgieron otras dos guías de innovación. El primero fue *dirección por hábitos*. Para llegar a aquí reflexioné en el modo en que trabajamos las personas. Escribió Aristóteles “se siembran actos y se recogen hábitos”. Hábitos son, por ejemplo, los idiomas que hablamos, el modo como contemplamos el mundo, cómo nos comportamos con los demás, la manera de comer... Me preocupaba cómo convertir valores en realidades tangibles. Así surgió el modelo dirección por hábitos. Al igual que los otros ha sido objeto de estudio por muchos investigadores y hay libros publicados sobre él.

El último modelo que he propuesto hasta el momento se fundamenta en el modo en que se tomaban las decisiones en Roma y Grecia. Allí aplicaban el principio de la prudencia, entendiendo por prudencia, *procul-videre* (ver lejos). Analizando cómo resolvían diseñé el modelo de *liderazgo en la incertidumbre*. Propongo en él que si adoptamos seis pasos tomaremos las decisiones con más sentido.

Además hay algo así como un anexo que denominé, con otra metáfora, el *idioma del liderazgo*. Formulo que se puede aprender a liderar, lo mismo que un idioma, y que con aproximadamente doscientas cincuenta palabras, divididas en tres capítulos, se transita de mero directivo a líder.

### **Pero ¿qué es un líder?**

Un líder es la persona que logra que quienes dependen de ella quieran hacer lo que tienen que hacer. Un líder genera compromiso. Un directivo es un centurión en una trirreme, golpeando a los remeros para que, valga la chanza, Julio César practique esquí acuático. Un directivo es un jefe de departa-

mento en un almacén que logra a base de gritos y/o de control y/o de amenazas que la gente llegue puntual. Eso es limitarse a ser directivo. Ser un líder es convertir un grupo en un equipo, introducir alma y entusiasmo colectivo, y además trasladar a ese equipo humano a un lugar mejor de aquel en el que se encontraba cuando él llegó.

Diferencio entre líderes y alborotadores. Existe la confusión de clasificar como líder a cualquier persona que arrastra.

En mi opinión una persona que impulsa a otras al abismo no es un líder, es un alborotador o un manipulador.

***Un líder es la persona que logra que quienes dependen de ella quieran hacer lo que tienen que hacer***

**Entonces un ejecutivo ¿qué tiene que ser? ¿una mezcla entre líder y directivo?**

Líder incluye en su definición el ser directivo. Un líder ha de contar con tres capacidades: disponer de buenos conocimientos

técnicos, porque nadie puede dirigir si no sabe de lo que habla. En segundo lugar ha de desarrollar habilidades comportamentales y directivas. Algunos las denominan *soft skills*, y es un error, porque si fuera cierta esta denominación todo el mundo sabría empatizar, comunicar o presentar y desafortunadamente poca gente sabe hacerlo. El tercer apartado es la ética, la decencia.

En las organizaciones nos encontramos con cuatro tipos de perfiles: personas que son directivos y a la vez líderes. A saber, una persona que manda y la gente se lo reconoce. Al contrario de lo que ocurre con un directivo, el ser calificado como líder no se impone, se merece.

Hay un segundo grupo de personas que es el más frecuente: directivos que no son líderes. Se les sigue porque no queda más remedio. Uno está sometido a esa persona y se le obedece porque no queda otra opción, pero no se le rinde reconocimiento. Más bien si pudiera se iría de allí o se celebraría que le jubilaran.

Una tercera posibilidad es gente que es líder aunque no sea directivo. Son personas que no mandan formalmente, pero que cuando sucede algo se cuestiona “¿qué ha dicho fulanita?” o “¿qué piensa menganita?”. ¿No tiene mando en plaza? ¡Cómo que no lo tiene! Es la persona que lidera la opinión.

Por último, hay personas que ni son directivas ni disponen de liderazgo.

El gran reto de los ejecutivos es conseguir incorporar a su vida el liderazgo. Para lograrlo, hay dos pasos trascendentales: querer ser líder y reconocer que hay que formarse. Segundo, poner los medios para el aprendizaje. No basta decir “yo quiero hablar inglés”, sino que tendrá que buscar un profesor particular o matricularse en un centro.

***El gran reto de los ejecutivos es conseguir incorporar a su vida el liderazgo***

### En resumen ¿qué actitudes y qué aptitudes debe tener este líder?

Las aptitudes es lo que cada uno de nosotros podemos hacer. Hay una expresión chistosa de los Simpson que suelo citar. Estaba hablando Bart Simpson con su padre: “Hommer, tú me dijiste que uno llega allí donde se propone”. Su padre le responde “Mira Bart, va llegando la hora de decirte la verdad”.

No es verdad que *the sky is the limit*. Hay demarcaciones. Son nuestras aptitudes. Todos contamos con limitaciones.

Junto a las aptitudes, es decir, lo que yo puedo hacer, se encuentran las actitudes: lo que yo quiero hacer. Es más cardinal la actitud que la aptitud, por-

que una persona un poco torpe en aptitudes pero con voluntad llega lejos. Es el caso de Helen Keller. Hay individuos que tienen grandísimas aptitudes, pero por pereza, desinterés, egoísmo..., no desarrolla sus posibilidades. Un ejecutivo que aspire a ser líder ha de examinar cuáles son sus aptitudes para con sus actitudes limar las asperezas que le impidan llegar a serlo. Muchas veces será preciso contar con un coach. Parte de mi trabajo se centra precisamente en ser coach de directivos que aspiran a ser líderes.

### Cambiando radicalmente de tema ¿cómo se llega a ser profeta en su tierra?

Lo importante en esta vida es no desagradar a todos, en todo, todo el tiempo. También hay que asumir que no se puede agradar a todos, todo el tiempo, y menos en los países latinos donde acumulamos mucha la envidia. La hoz de la mediocridad permanece alerta para segar a un profesional que destaca. Asumiendo que uno no puede gustarle a todo el mundo, hay que procurar poner los medios para no desagradar voluntariamente a los demás. Junto a esto, cada uno ha de dedicarse a lo que cree que puede y debe dedicarse.

En mi caso, he tenido la fortuna de contar con un padre, fallecido hace casi veinte años, que fue un referente, un maestro. Tenía cientos de amigos, y dos décadas después, todavía me sigo encontrando con personas que hablan de él como su gran amigo. Siguiendo su consejo y ejemplo, procuro en la medida de mis posibilidades llevarme bien con todo el mundo,

y luego, dedicarme a lo que creo que debo hacer que es estudiar, investigar... Eso ha llevado a que diversas instituciones hayan considerado que mi trabajo es válido y me hayan premiado, tanto en España como en otros países. Lo agradezco enormemente. Pero si no hubiese sucedido, hubiera seguido igualmente el modelo de mi padre y habría trabajado intensamente, que es lo que he hecho desde que nací. Mi esposa me insiste en que debería escribir mis memorias y que podrían llevar por título “Confieso que he trabajado”. Quizá algún día las escriba, pero con otro título.

### Es usted un apasionado de su trabajo, un enamorado.

Escuché hace años una expresión, no recuerdo de quién, que señalaba que la aspiración de cualquiera es pensar en aquello que le gustaría hacer toda su vida, incluso gratis, e intentar ser retribuido por ello. Después de diferentes avatares, y no sin sufrimiento, he llegado a esa situación en la que me gano la vida con un trabajo con el que disfruto. En el fondo, todo mi afán es contribuir a que las organizaciones que acuden a mí mejoren los resultados y además se creen las condiciones de posibilidad de la vida honorable de todos los *stakeholders* o grupos de interés.

Hace pocos días, por poner un ejemplo que se repite con reconfortante asiduidad, recibí un correo electrónico de una persona que me hablaba de lo que había influido positivamente en su vida mi pensamiento. Resulta profundamente

satisfactorio.



### ¿Cómo se lleva el ser el único pensador español vivo sobre el que se ha realizado un simposio?

La historia de ese simposio arranca en Barcelona. Había viajado allí para dar una conferencia en una multinacional y bajando por el Paseo de Gracia para tomar un taxi me paró un señor y me preguntó “¿Es usted el profesor Fernández Aguado?” “Sí, pero...” “No se preocupe, usted no me conoce. Yo sigo su trabajo desde hace muchos años y quisiera organizar un simposio internacional sobre su pensamiento”. Respondí: “Mire, no puedo decirle que no, pero que sepa que ni tengo medios económicos ni me puedo involucrar en lo que se diría. Sí le puedo mencionar profesionales que siguen mis propuestas..”. Este caballero, Josep Lozano, presi-

dente de AEFOL, puso en marcha ese simposio que tuvo lugar en IFEMA en febrero de 2010. Acudieron más de seiscientos profesionales de doce países de Europa y América. Veinte de los mayores expertos del *management* y altos directivos intervinieron reflexionando sobre mi trabajo. ¿Cómo se vive eso? En mi caso con un incremento de la responsabilidad.

Cuando sabes que personas y organizaciones en muchos países del mundo se inspiran en tu trabajo, se siente una inmensa responsabilidad. Mi objetivo es no defraudar demasiado esas expectativas. Obviamente me sirvió de acicate para seguir investigando.

No creo en un mundo mejor, porque considero que esa expresión oculta pereza, acomodamiento. Quien cree en un mundo mejor está esperando que alguien le entregue ese mundo mejor. En lo que sí creo es en micro mundos mejores. A promoverlos es a lo que me dedico. Para mí saber que una organización ha mejorado gracias al servicio que les he prestado es la mayor satisfacción.

Por lo demás, tengo la inmensa fortuna de contar no sólo con el ejemplo de mi padre, sino con el de mi esposa. Además, tengo muy cerca a profesionales de la talla de José Aguilar, Marcos Urarte, Enrique Sueiro, Fernando Moroy o Alfredo Ruiz-Plaza de los que mucho aprendo.

### Quiere añadir alguna reflexión final...

Cada país desarrolla una idiosincrasia. He descubierto, en el tiempo que he trabajado en Europa del Este, una peculiaridad de algunos países, por ejemplo República Checa, Ucrania o Georgia, que es el pesimismo colectivo. Me contaban que Checoslovaquia se presentó a un concurso de países con mala suerte, y quedaron segundos. Ni siquiera en eso podían ser mejores.

En España, tal como hemos comentado, muchos pecan de envidia. Cuando alguien destaca parece que es necesario buscarle las vueltas. España ganaría mucho si en vez de envidiar emulásemos. Cuando conozco, y gracias a Dios lo hago con frecuencia, personas de valía, mi sentimiento no es envidiar, sino emular. Cuando trato con alguien, mi primera reflexión es, ¿qué puedo asimilar de esa persona? Hay que transitar por la vida con actitud de aprendizaje, porque quien piensa que lo sabe todo es un viejo prematuro. Es más, está muerto en vida.

Tenemos que dedicar tiempo a estudiar, a reflexionar. Para mí el gran deseo sería que en España en vez de dedicarnos a los entornos tribales ahora tan en boga,



*Todo mi afán es contribuir a que las organizaciones que acuden a mí mejoren los resultados*

*Cuando sabes que personas y organizaciones en muchos países del mundo se inspiran en tu trabajo, se siente una inmensa responsabilidad*

desarrolláramos una visión amplia. Y junto a eso evitásemos la autoflagelación colectiva. España acumula realidades presentes y pasadas extraordinarias, referentes mundiales. Sin embargo, parece que lo que no está escrito en inglés o pronunciado por un alemán, no tiene valor. Deberíamos superar el papanatismo por lo foráneo y apreciar más lo propio. Tenemos muchísimo de lo que aprender. Un ejemplo. Se viaja a

Estocolmo y uno de los primeros lugares que visita es el Museo Vasa, aquel barco que en el 1628 se hundió y han rescatado y reconstruido.

Paradójicamente, españoles que han visitado el museo y que lógicamente se han desplazado hasta Estocolmo para hacerlo, no han acudido en el Museo Naval que está en el Paseo del Prado, en Madrid, y que acumula objetos sorprendentes. Sin orgullo absurdo, debemos poner en valor lo propio.

España fue magna no gracias a los burócratas de Bilbao, Valencia, Sevilla o Barcelona. España fue grande gracias a los aventureros que botaban sus barcos y se lanzaban al Atlántico. España volverá a ser grandiosa cuando haya más emprendedores, disminuyamos el peso de lo público, y mucha más gente en vez de estar mirándose al ombligo, u observando de refilón que otro no sobresalga, se dedique a trabajar, a crecer, y a investigar.