

Entrevista a Javier Fernández Aguado



Javier Fernández Aguado es el pensador de referencia en el área del Management y el gobierno de personas y organizaciones en lengua española. Es doctor en Filosofía y Letras, y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra), y presta servicios profesionales para la alta dirección desde MindValue (www.mindvalue.com). Es el único español sobre el que, en vida, se ha organizado un simposio para analizar su pensamiento. Tuvo lugar en Madrid, el 25 de febrero de 2010. Asistieron más de 600 profesionales procedentes de 12 países de Europa y América. Es autor de 30 libros en solitario y se han escrito más de 250 libros y ensayos analizando su pensamiento y propuestas. Fue seleccionado para debatir frente a John Alexander (presidente del Centro de Liderazgo de EE.UU.) sobre los modelos de liderazgo europeos y norteamericanos.

10 preguntas sobre liderazgo

- ✚ 1. Ante el eterno debate acerca de si un líder nace o se hace, ¿cuál es su opinión?

Cada ser humano nace con determinadas capacidades. Al igual que algunas personas cuentan con más inclinación para practicar determinado deporte, otras disponen de una mayor tendencia hacia el liderazgo. De forma semejante a como, con esfuerzo, puede llegar a dominarse razonablemente una actividad, también el liderazgo, al menos en parte, puede ser asumido.

- ✚ 2. ¿Cómo cree que debe ser un líder en el siglo XXI?; ¿qué rasgos diferenciales debería tener respecto a los que conocemos?

Son tres los elementos que componen al liderazgo. En primer lugar, los conocimientos técnicos para desarrollarse con solvencia en una determinada posición. En segundo término, la preparación en las falsamente calificadas como *soft skills*: negociación, comunicación, flexibilidad, autoexigencia, etc. En tercer lugar, y no menos importante, el conocimiento y la disposición para decidir de una forma ética; es decir, decente.

Diferencio entre el líder y el alborotador de masas. Este último puede contar con la preparación técnica y con habilidades directivas, pero le faltaría algo esencial: llevar a los demás hacia un lugar mejor de aquel en el que se encontraban cuando llegaron.

✚ 3. Dicen que ningún líder ha creado un imperio siendo buena persona. ¿Es cierto?

Es cierto que brillan más los directivos-killers, los directivos-payasos o los directivos-patanes que los directivos-líderes. Sin embargo, con el paso del tiempo, cada uno acaba en el lugar que merece. Como ejemplo puedo poner el de un directivo-gañán que al jubilarse, hace pocas semanas, la noticia fue recibida con grandísima alegría por parte de los profesionales que han estado a él sometidos durante lustros.

Sin embargo, conozco muchos más directivos que han sido capaces de aprender lo que denomino el idioma del liderazgo y son buena gente. Parto, como antes señalaba, de la diferencia entre un líder y un bullanguero. Hitler, Mao, Stalin o Castro sólo tienen de líderes algunos componentes. Les falta para serlo en plenitud el promover el bien del colectivo que pilotaron. Por eso, insisto, sólo merece el calificativo de líder quien promueve objetivos valiosos, no quien arrastra a masas o grupos detrás de sí al derrumbadero.

✚ 4. ¿Quiénes diría que han sido los tres grandes líderes de la historia? ¿Qué cualidades compartían?

No existe persona sin contradicciones y limitaciones. Dicho esto, y entre otros muchos que me vienen a la cabeza, mencionararía a Marco Aurelio, el emperador filósofo; a Gandhi, el promotor de la independencia de la India; y a Juan Pablo II, un renovador de una institución como la Iglesia Católica.

Los tres compartían muchos valores y principios: la prioridad del ser humano sobre las estructuras, la valentía para enfrentarse al *statu quo*, la auto exigencia previa a la interpelación a los otros, la concepción asumida de que su proyecto les trascendería, la contemplación de la muerte con serenidad...

✚ 5. ¿Hasta qué punto considera que cualquiera puede convertirse en un líder?; si es así, cuáles serían las claves?

Hace años formulé una metodología para el aprendizaje del liderazgo. Lo denominé "El idioma del liderazgo". Algunas personas cuentan con una inmensa facilidad para aprender lenguas. Otras, no. Sin embargo, como antes he esbozado, quien pone el mejor de sus deseos y cuenta con el profesor adecuado podrá pronunciar, al menos, los conceptos básicos para hacerse entender.

✚ 6. ¿Qué necesita más una compañía hoy en día, un buen gestor o un líder carismático?

En mi opinión, no son conceptos contrapuestos, sino complementarios. Un líder, para serlo, ha de ser a la vez un buen gestor. O al menos ha de contar con profesionales que sí lo sean. Las tres personas mencionadas, y los muchísimos ejemplos de mujeres que propongo en mi reciente obra, escrita con la colaboración de Lourdes Molinero, La sociedad que no amaba a las mujeres, sobre el liderazgo femenino en la historia, combinaron con solvencia los dos aspectos.

✚ 7. Uno de los requisitos del líder es su capacidad para motivar a su equipo, pero ¿quién motiva al líder?

Tuve ocasión de desarrollar este tema, con la inestimable ayuda de José Aguilar, en el libro La soledad del directivo. El interés de la cuestión queda probado por las numerosas reediciones de esa obra, y porque fue calificada por el británico Management International Forum como el mejor texto del management europeo en 2007.

El líder tiene dos fuentes de motivación. Una es la automotivación. La otra es un *coach*, que le sirva de frontón para contrastar sus decisiones y perspectivas. La selección de esa persona es clave.

✚ 8. El Liderazgo en Twitter y la lucha de egos. ¿Qué hay de positivo y qué tiene de negativo? ¿Qué deberíamos esperar del Personal branding?

El ser humano es, repito, contradictorio. Lo ha sido desde mucho antes de la aparición de Twitter. A veces se olvida que nada hay más antiguo que un periódico de ayer, o... que un tuit de hace diez minutos.

Es lógico que a quien destaca en un ámbito, del tipo que sea, se le reconozca. En España, y en algunos otros países, la envidia dificulta el aceptar la valía de lo ajeno. La envidia lo enturbia todo. Por eso, desde hace tiempo propongo sustituir esa fea pasión por la emulación.

El personal branding es algo correcto siempre que, como bien se señala en la pregunta, no se convierta en lucha de egos. Personalmente creo en que el trabajo constante y serio, en el ámbito que sea, acaba imponiéndose a los fuegos de artificio de determinados personajes que, al cabo de poco tiempo, pasan al baúl de los recuerdos sin pena ni gloria. Por eso, valoro a los clásicos, que no quiere decir que sean los viejos, sino aquellos que en lo que aportan –independientemente de juventudes o antigüedades– superan el inexorable filtro del tiempo.

- ✚ 9. Se dice que hoy sufrimos en Europa una crisis de liderazgo; ¿qué les falta, en su opinión, a los actuales líderes europeos en comparación con los de hace unas décadas?

Comparto ese juicio. Cuando se contempla la salida de la gran crisis en que consistió la II Guerra Mundial de la mano de De Gasperi, Adenauer, Monet o Schuman y se compara con los comportamientos y decisiones de determinados gobernantes contemporáneos, uno se echa las manos a la cabeza. Muchos políticos actuales carecen de perspectiva, visión estratégica, formación antropológica, preparación técnica...

- ✚ 10. Ante el evidente problema en la educación. ¿Cómo deberíamos empezar a crear líderes en las escuelas?

Es preciso proporcionar a los profesores, desde los primeros grados, la relevancia que ha de tener un docente. Sería preciso pagar mejor a los maestros, reconocerles la importancia que objetivamente tienen. Además, habría que revisar en fondo y forma la preparación que se imparte. No es diferente el ADN de los norteamericanos y el nuestro; lo que varía es la formación, los retos que se presentan, las aspiraciones que individual y colectivamente deberían proponerse a los más jóvenes.

Sobre la Universidad habría que repensarlo casi todo, comenzando por el modo en el que los profesores son seleccionados y luego mantenidos en sus puestos. Junto a extraordinarios docentes –conozco muchos– se arremolinan paniaguados, aprovechados, vagos..., que deberían ser expelidos de las aulas universitarias.

Unamuno definía la Universidad como un “hospicio de sectarios docentes”. En otro momento, como un “templo de rutina y ramplonería”. Llegó a afirmar que “los catedráticos son los entes que cobran más por hacer menos. Solo les falta la jornada legal de ocho horas al año”. En términos generales, no comparto la radicalidad de esos juicios, pero desafortunadamente conozco de cerca algunas universidades públicas y privadas que merecerían con plena justicia ésos y otros calificativos semejantes. Sólo un dato: el directivo-patán al que hacía referencia en una de las preguntas anteriores trabajaba como dirigente en una universidad privada española, que con personajes tan patéticos como ése cobra muchos miles de euros anuales a desprevenidos progenitores.

Si queremos otro liderazgo, deberíamos empezar por re-formar la preparación de los profesores de colegios, para proseguir con la de los de la universidad y escuelas de negocios; salvando a los muchos miles que se ganan dignamente su sueldo, pero cribando a quienes no merecen de ningún modo el sublime título de maestros. La cizaña, como en tantas ocasiones, está mezclada con el trigo.