

Javier Fernández Aguado  
Catedrático e Investigador

## “Lo más importante de los demás no se compra, se merece”

Javier Fernández Aguado tiene el honor de ser el único español sobre el que, en vida, se ha organizado un simposio para analizar su pensamiento. Tuvo lugar en 2010, y a él asistieron más de 600 profesionales procedentes de 12 países de Europa y América. Ahora, el honor es nuestro.

### ■ ¿Qué es lo que más le apasiona de su trabajo?

La posibilidad de aprender en los países a los que acudo para trabajar. No sólo aprendo en los comités de dirección o en los congresos a los que me invitan a impartir conferencias, sino de los taxistas, los camareros, los dependientes de las tiendas... Sigo siendo, en el sentido pleno de la palabra, un aprendiz de la vida, un apasionado estudiante.

### ■ Usted remite con frecuencia a la cultura clásica, recientemente con su libro “Roma, Escuela de directivos”. Dentro del campo del gobierno de personas y organizaciones, ¿qué símil histórico cree que define mejor la situación que estamos viviendo?

Hay muchos posibles en las diversas civilizaciones. En el caso de Roma, por ejemplo, la transición de la crisis provocada por los excesos presupuestarios de César Octavio Augusto y el sentido común que supo implantar Tiberio en sus primeros años de gobierno.

### ■ Aboga por recuperar el sentido ético de los negocios, el espíritu de sacrificio y trabajo. ¿La crisis nos ha enseñado la lección o todavía quedan asignaturas pendientes?

El ser humano es capaz de reiterar

los mismos errores en innumerables ocasiones. De esta crisis algunos aprenderán. Otros, desafortunadamente, no sacarán casi ningún provecho. La principal lección debería ser la del sentido común. Hemos llegado adonde hemos llegado por falta de visión estratégica, de técnica, de ética y, sobre todo, de sentido común.

Un negocio, cualquier institución pública o privada, ha de contar los ingresos y los gastos. Cuando estos últimos no son cubiertos por los primeros, los problemas ya están aquí. Afirmar —como ha dicho uno de los políticos que hemos sufrido— que él era presidente de una Comunidad, no un contable, es indicativo de los niveles de perversidad, capacidad intelectual y otras variables.

### ■ ¿En qué medida la función de recursos humanos es estratégica para las compañías en este momento?

Gobernar personas y organizaciones es tan apasionante como retador. De ello no se ha de encargar únicamente el director de RR.HH. de una compañía o de una institución pública o privada. Quien más debería saber de personas es el director general. La antropología y la ética no son opcionales. Precisamente el que para algunos lo hayan sido es lo que nos ha llevado al lugar en el que nos

encontramos. ¿Y qué deberíamos decir de la responsabilidad de las escuelas de negocios que han formado a una generación de directivos-aprovechados?

### ■ ¿Qué modelos de gestión de personas son tendencia?


Sin ninguna duda la Gestión de los Sentimientos Organizativos o *Feelings Management*. Señal de ello es el estudio de campo que la escuela de negocios IESE hizo sobre ese modelo. Cuando lo diseñé no pude anticipar que el interés no sólo sería práctico, sino también académico.

### ■ ¿En qué consiste?

Las organizaciones han de aprender a gestionar, que no es manipular, los sentimientos colectivos. En la actualidad, muchos países, incluido España, se encuentran en medio de una depresión colectiva. Ojalá seamos capaces de diseñar el camino de regreso hacia un estado de ánimo de entusiasmo, de ilusión por proyectos compartidos.

### ■ Usted fue el pensador europeo seleccionado para debatir frente a John Alexander (presidente del centro de liderazgo de EE.UU.) sobre los modelos de liderazgo europeos y norteamericanos. ¿Hay madera de líder en España?

Semejante a la que podemos encontrar



en casi cualquier país del mundo. En parte porque nos creímos la leyenda negra y en parte por mera pereza, hay algunos que prefieren camuflarse en la mediocridad para no dar más. Junto a ese problema se encuentra la obsesión de muchos, durante décadas, por convertirse en funcionarios, pues aspiraban a un trabajo seguro.

A España la hicieron grande los aventureros que arriesgaban por lanzarse en un barco en medio del océano. Es momento para tornar a la verdadera épica, a ese deseo colectivo por emprender y lograr proyectos que valgan la pena. Si nuestros ancestros fueron capaces, ¿por qué nosotros no lo procuramos?

“A España la hicieron grande los aventureros que arriesgaban por lanzarse en un barco en medio del océano. Es momento para tornar a la verdadera épica”

■ **¿En qué niveles de la jerarquía hace falta forjar líderes?**

En todos. En primer lugar, debemos ser líderes de nosotros mismos. Luego, llegará el momento de liderar a otros. Obviamente es preciso desarrollar liderazgo en la alta dirección, pero también en todos los niveles. Cuando me llaman para contribuir a la formación de los equipos directivos de una organización, me interesa conocer a los mandos intermedios, porque suelen ser reflejo de lo que sucede en los estratos más altos de la organización. Como

suele repetir Marcos Urarte, la gente de primera busca gente de primera, la gente de segunda busca gente de cuarta para parecer ellos de primera...

## ■ ¿Cómo lograr que los profesionales quieran dar lo mejor de sí mismos?

La gestión del compromiso o *Will Management* es un modelo que diseñé con la colaboración de José Aguilar para abordar esa cuestión. Lo más importante de los demás no se compra, se merece. Es imprescindible que los directivos vayan por delante con el ejemplo, no con palabras.

## ■ ¿Qué opina de la retribución flexible?

La zanahoria y el palo han sido los instrumentos esenciales para la

motivación a lo largo de la historia. Ahora el palo debe ser envuelto en terciopelo y la zanahoria complementada con caviar, pero el principio esencial es el mismo. Todos somos lo que aspiramos a ser. Y un modo de estimular es la mejora en la retribución gracias al esfuerzo complementario que podemos realizar.

## ■ ¿Qué riesgos corre una empresa que no se preocupa del bienestar de sus empleados?

Que se le escapen los mejores. En épocas como la que estamos viviendo esa huida no será física, sino psicológica. Es aún peor. Cuando alguien se va de una empresa, el hueco se nota. Cuando alguien abandona el compromiso (lo

que se ha denominado en ocasiones el proceso de *brain escape*) es más difícil detectarlo y también ponerle solución. El desánimo colectivo está servido.

## ■ Acaba de publicar "La sociedad que no amaba a las mujeres" junto a Lourdes Molinero. En esa obra analiza el ejemplo de 60 mujeres que a lo largo de la historia fueron ejemplo de liderazgo. ¿Qué pasos le quedan por dar a la mujer en el campo de la alta dirección y qué barreras hace falta superar para que puedan darse?

El ejemplo de esas mujeres que hemos descrito en el libro, y otras que hemos dejado en el tintero, fue extraordinario. Ahora, sin ser fácil, resulta más hacedero que una mujer pueda acceder a puestos directivos. Hay que seguir trabajando en esa dirección, pero sin caer en esa discriminación de género que tanto se ha criticado a la inversa.

## ■ También se han realizado recientemente reedición de varias de sus obras: "Patologías en las organizaciones", "La soledad del directivo", "1010 Consejos para emprendedores", "Roma, Escuela de directivos", etc. Si tuviera que rescatar alguno de esos consejos de sus libros para un directivo, ¿cuál sería?

Hay que dar oportunidades a los demás. Al menos, las que nosotros anhelamos para nosotros. La complacencia con uno mismo se torna habitualmente exigencia desmedida con los demás.

## Perfil

Nació en Madrid en 1961. Ha vivido fuera de España nueve años, en países como Italia, Gran Bretaña, Estados Unidos, República Checa o Suiza.

Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y en Filosofía. Su familia (está casado y tiene dos hijos), el estudio y la conversación con amigos son sus grandes aficiones.

Es Catedrático en Foro Europeo-Escuela de Negocios de Navarra y Socio Director de Mindvalue, firma especializada en servicios profesionales para Alta Dirección, además de investigador apasionado (es autor de 30 libros en solitario y se han escrito más de 250 obras sobre sus propuestas) y conferenciante de referencia en foros empresariales y económicos de varios continentes, donde también su asesoramiento como *coach* es solicitado por directivos.

