

# Javier Fernández Aguado: el *management* con raíces profundas

Director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria "la Caixa" en IE Business School, director de investigación de EUCIM, y socio director de MindValue, firma de servicios profesionales para la Alta Dirección, Javier Fernández Aguado lleva más de media vida impulsando el *management* español con investigación, práctica y rigor científico.

Conferenciante internacionalmente solicitado y premiado por esta actividad, sus modelos de diagnóstico –Gestión de lo imperfecto y Patologías organizativas– y transformación –Feelings management, Will management, Liderar en la incertidumbre y Dirección por hábitos– también han sido aplicados por cientos de organizaciones de todo el mundo. Como él nos explica: "Son metodologías prácticas, a la vez que fundamentadas en el conocimiento y aplicaciones de las civilizaciones egipcia, griega y romana".

Su labor editorial es igualmente excelsa. Suyas son obras emblemáticas como *El management del III Reich*, *Roma, escuela de directivos* o *El idioma del liderazgo*. Realizamos esta entrevista coincidiendo con la presentación de su último título: *Liderar en un mundo imperfecto* (LID Editorial), "que refleja la realidad de que no hay organizaciones ni personas que sean impolutas. Por eso un directivo, un profesional, debe aprender las cuatro habilidades necesarias para enfrentarse a la realidad". Sobre ellas, y mucho más, conversamos con Javier Fernández Aguado.

**EXECUTIVE EXCELLENCE:** Para el profesor Petriglieri, un pensador de *management* es, en términos muy amplios, un educador, cuyo "trabajo es el de contrarrestar uno de los principales problemas de la condición

**humana: que el poder deshumaniza".  
¿Cuál considera usted que es su  
responsabilidad social como pensador?**

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO: El ser humano no nace completo, nos vamos completando. Para lograrlo en el ámbito intelectual, necesitamos de *sherpas* que nos ayuden a alcanzar cumbres. Como bien señala Petriglieri, y antes que él Kempis y otros muchos autores, el poder –para quien no cuenta con fundamentos sólidos– se convierte en un temerario afrodisiaco que desorienta. El sistema democrático ha sido organizado más que para elegir a alguien, para que quien alcanzó el poder lo abandone transcurrido un plazo.

Si no se arbitraran medidas, tales como los límites temporales para una sustitución en el timón de las organizaciones, la mayor parte de los dirigentes permanecerían apegados a los cargos, como embelesados por el poder.

“Para quien trabaja con esfuerzo y respeto a valores objetivos, lo mejor está siempre por llegar”

Quienes dedicamos buena parte de nuestro esfuerzo al estudio y la reflexión debemos contribuir a iluminar a quienes con brío gestionan organizaciones y personas. Como bien se enseñaba en las escuelas de comercio, primeras escuelas de negocios que hubo en el mundo y que tuvieron su origen en España en 1828: "teoría sin práctica, utopía; práctica sin teoría, rutina". Mejorar organizaciones es un buen camino para crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los *stakeholders*.

En mi caso, he tenido la fortuna de ser cocinero antes de fraile: he dirigido empresas para otros, y también algunas creadas por mí. Con frecuencia empleo experiencias personales, aunque no las explicito. Es conveniente recordar que para quien trabaja con esfuerzo y respeto a valores objetivos, lo mejor está siempre por llegar. Parafraseando a Agustín de Hipona, puede afirmarse que quien no respeta la ética pronto convierte su organización en una cueva de ladrones. Desafortunadamente, los ejemplos menudean en los medios de comunicación, y no sólo, aunque también, en el ámbito político.

**E.E.: Vivimos en la era de los ecosistemas empresariales. ¿Qué papel juega la Alta Dirección en estas nuevas formas organizativas?**

J.F.A.: Tenemos tendencia a considerar que vivimos momentos diferentes, innovadores, radicalmente diversos de los de nuestros ancestros. Esto sólo puede afirmarlo quien carece de conocimiento para comparar. A modo de ejemplo: una de las primeras descripciones de puestos de las que tenemos constancia la promovió Humberto

## “ Las relaciones humanas más fructíferas demandan tiempo, confianza, conocimiento mutuo... ”



de Romans, maestro general de los dominicos de 1254 a 1263. Sin embargo, algunos consideran que ese instrumento lo inventaron los anglosajones hace pocas décadas...

Vivimos ahora en un mix de experiencias de finales del siglo XV con vivencias y propuestas conceptuales de postrimerías del siglo XVIII, y añadidos por la fantasía desatada de determinados autores y comunicadores del siglo XXI. Todo ello sazonado con la masiva difusión de nuevas tecnologías.

La Alta Dirección ha de permanecer atenta a columbrar estrategias. Junto a la agilidad para la toma de decisiones, reivindico la urgencia de que los directivos profundicen en antropología y también en metafísica. Quien conozca, siquiera someramente, los axiomas inalienables de la ontología –principio de causalidad, de razón suficiente, de no contradicción, etc.– no caerá en las redes de simplezas como la intitulada muerte de la muerte, la alucinación de posibles interacciones entre USB's con datos y el sistema neuronal, etc.

**E.E.: ¿Qué gobernanza tiene sentido en esas estructuras?**

J.F.A.: Es preciso aplicar el *back to basics*, a la vez que se ponen en perspectiva las innovaciones, que deberían empeñarse en situar a la persona en el centro de la organización. La ética organizativa,

que hoy en día algunos pretenden reducir a *compliance*, porque ignoran la diferencia entre legitimidad y licitud, no es opcional. La técnica sin ética no es que pueda ser perversa, es que siempre acaba siéndolo.

Son precisos valores sólidos para situar a la persona en el centro, a la vez que se diseñan rápidos sistemas de toma de decisiones que no hagan llegar tarde al futuro. Los directivos contemporáneos han de parecerse más a Carlos V que a Felipe II.

**E.E.: Según Alex Osterwalder, hay que iniciar 250 proyectos a pequeña escala para dar con uno realmente exitoso; de ahí la ventaja de trabajar bajo el paraguas de un ecosistema. ¿Qué pueden hacer las clásicas, que no han nacido bajo este paradigma, para no quedarse atrás?**

J.F.A.: Se ha convertido en un lugar común destacar que el talento no se genera ni se desarrolla en cautividad. En entornos en los que la formación técnica es con frecuencia una *commodity*, la diferenciación procederá de la gestión de la libertad. Como enseña José Aguilar, lo más importante de las personas no se compra, se merece.

Innovar no es una opción, es paso fundamental para sobrevivir. Y el único elemento con una capacidad irrestricta de desarrollo es la persona. Es necesario por eso, siempre que sea posible, tratar a cada individuo como un emprendedor que gestiona su propia cuenta de explotación.

## “ La ética organizativa, que hoy algunos pretenden reducir a *compliance*, porque ignoran la diferencia entre legitimidad y licitud, no es opcional ”

Supone un desafío intelectual y práctico, porque algunos, aunque sorprenda, siguen prefiriendo la imposición al liderazgo.

**E.E.: La mayoría de los directivos han llegado a su posición por méritos propios, y también por su red de contactos. Hoy los medios sociales permiten una gran capacidad de conexión. ¿Hasta qué punto esto supone una oportunidad, o la red le da más posibilidades a aquel que ya las tenía antes?**

J.F.A.: Los capítulos 8 y 9 de Ética a Nicómaco (LID Editorial) son probablemente lo mejor que se ha escrito sobre relaciones humanas. Las nuevas tecnologías proporcionan, efectivamente, posibilidades nunca vistas de entablar relaciones con individuos de cualquier parte del planeta. Esto puede ser relevante, pero no olvidemos que las relaciones humanas más fructíferas demandan tiempo, confianza, conocimiento mutuo...

Acopiar docenas de miles de contactos en una *app* no nos hace más personas, ni más importantes. Saber quiénes somos, entender que importamos poco a muy pocos y durante escaso tiempo son realidades difíciles de asumir, pero profundamente instructivas. Como Richard Vaughan ha rescatado de Shakespeare como título de uno de sus libros, es preciso tratar de actuar bien, al servicio de los demás, en *Nuestra hora en el escenario*.

Recomiendo a quienes se obsesionan por los *likes* de determinadas *apps* que vean de nuevo *El show de Truman*. En concreto, la escena en que dos vigilantes de un *parking* que llevan toda la vida pendientes del *reality show*, al verificar que inopinadamente no sigue proyectándose, tardan décimas de segundo en decirse el uno al otro: "Cambia de canal, a ver qué echan...".

La cantidad de seguidores no supe la calidad del fruto de relaciones humanas profundas. Ser consumidor de relaciones encamina a la frivolidad.

**E.E.: Hemos tenido oportunidad de asistir a varios congresos internacionales de *management*, donde anglosajones y asiáticos lideran las ponencias. ¿Por qué parece que el pensamiento español no termina de consolidarse y recibir similar reconocimiento?**

J.F.A.: Los factores son múltiples. Uno esencial, el idioma. Hay gente que no tiene nada que decir, pero al hacerlo en inglés destaca sobremanera. Otros, que sí tienen algo que enseñar, al hacerlo en inglés ven potenciada su influencia. Algo paralelo sucedió en el pasado con el idioma francés y durante varios siglos con el español. No debemos quejarnos de las circunstancias que nos tocan vivir, por mucho que en algunos aspectos supongan desventaja.

“ Saber quiénes somos, entender que importamos poco a muy pocos y durante escaso tiempo son realidades difíciles de asumir, pero profundamente instructivas ”

Recuerdo un debate que mantuve con David Norton hace años en Los Cabos, ante docenas de CEOs. Aprendí mucho de la propuesta de Norton y su *Balance Scorecard* para tratar de convertir las organizaciones en función del paradigma del funcionamiento de una máquina. Todos escuchábamos atentamente su intervención en inglés, pues es obvio que los latinos hemos de aprender de autores anglosajones. Ellos deberían también ilustrarse de quienes consideramos que el ser humano no puede ni debe ser cosificado para ser inmolado en el altar del sacrificio organizativo. Desafortunadamente, mi intervención fue escuchada por los anglosajones presentes con traducción simultánea..., porque ni uno solo hablaba español. No en vano se repite la chanza de que quien habla dos idiomas es bilingüe, y quien sólo conoce uno es anglosajón...

Fuera de bromas, debemos aprender de foráneos, pero sin caer en el risible papanatismo de considerar que lo ajeno es mejor por ser forastero. Forma parte, en el fondo, del afán de autoflagelación de muchos españoles que pueden quizá repetir la doctrina de Drucker o de Kotler, pero ignoran las aportaciones de Julián Marías o de Xavier Zubiri.

Me permito, en este sentido, recomendar la lectura del estudio comparativo escrito por Ricardo Hernández García, CEO de HGBS, que lleva por título: *Management español. El sabio discreto*.

**E.E.: A principios de este siglo diseñó un método de diagnóstico, Gestión de lo imperfecto, para ayudar a las empresas a descubrir sus imperfecciones. Caminamos hacia entornos automatizados, donde la IA y otras tecnologías irán perfeccionando los sistemas y evitando errores. ¿Cómo servirá el modelo a este nuevo escenario?**

J.F.A.: Las máquinas han ido sustituyendo acciones realizadas por seres humanos hasta hace pocas fechas, pero son diseñadas por personas y también el *software* que las alimenta. La perfección no existe.

Tal como explico en *Liderar en un mundo imperfecto* (LID Editorial), en los casi veinte años que llevo aplicando esa metodología de diagnóstico no he encontrado empresa o institución pública, en ningún país del mundo, que no

“ Junto a la agilidad para la toma de decisiones, reivindicó la urgencia de que los directivos ahonden en la antropología y la metafísica ”

reconozca que ha de diagnosticarse para disminuir sus imperfecciones. En el libro, por lo demás, se recogen experiencias de multinacionales americanas, francesas, mexicanas, etc. que han empleado esta metodología de diagnóstico con estupendos resultados.

**E.E.: Califica a la prudencia, la justicia, la moderación y la fortaleza como claves de una acción directiva encaminada a la perfección. Todas parecen actitudes que requieren de tiempo y mesura. ¿Cómo casan con el actual entorno VUCA, que exige una gestión y decisiones ágiles?**

J.F.A.: Hay un refrán español que aclara este punto: “Vísteme despacio que tengo prisa”.

En no pocas ocasiones he atendido, y lo hago también en el presente, a directivos que fueron tan deprisa que al final no sabían hacia dónde se dirigían, y se lamentan cuando es demasiado tarde. La velocidad no reemplaza la necesidad de reflexionar sobre los porqués. Quienes viven excesivamente acelerados corren alto riesgo de acabar padeciendo enfermedades psiquiátricas, personales o corporativas, como las que describo en el libro *Patologías en las organizaciones*, que escribí con Francisco Alcaide y Marcos Urarte. Las aplicaciones de Enrique Sueiro al entorno de la comunicación son también de alto interés.

**E.E.: Según Hal Gregersen, del MIT, es en los entornos de trabajo cercanos a la incertidumbre donde las preguntas permiten descubrir nuevos nichos de oportunidad. ¿Qué puede hacer un directivo para promover esos espacios de libertad donde fluyan las preguntas incómodas?**

J.F.A.: La primera actitud que es aconsejable cultivar y desarrollar es la humildad. Quien pretende que todo lo sabe, difícilmente escuchará a los demás. Mantenerse en permanente actitud de aprendizaje es esencial.

Sonreía recientemente con la lectura de un libro sobre el fundador de determinada organización de los albores del siglo XIII, pues se afirma lo mismo que he escuchado de otro fundador, español del siglo XX. En ambos casos se asevera que lo realizado por ellos suponía el culmen de lo conseguible en su sector que, por cierto, es el mismo...



Todo profesional ha de permanecer en una constante juventud intelectual que le permita seguir asombrándose. Los niños pequeños se sorprenden por todo. Quien deje de admirar a las personas con las que coincide, al entorno, a las posibilidades de desarrollo técnico, etc. es un viejo prematuro, independientemente de la edad que acumule.

**E.E.: Hasta donde sabemos, es usted el único autor contemporáneo de habla española sobre quien se han celebrado dos Simposios internacionales (2010 y 2019) para analizar su pensamiento. ¿Cuáles son sus reflexiones ante un fenómeno así?**

J.F.A.: La iniciativa de esos Simposios procede de Aefol, empresarios de Barcelona que siguen mis propuestas desde hace años. En los modelos que he creado de diagnóstico – Gestión de lo imperfecto y Patologías organizativas– y transformación –Feelings management, Will management, Liderar en la incertidumbre y Dirección por hábitos–, he volcado experiencias y conocimientos acumulados en décadas de trabajo intelectual y directivo. Son metodologías prácticas a la vez que fundamentadas en el conocimiento y aplicaciones de las civilizaciones egipcia, griega y romana. Numerosos profesionales aprecian su aplicabilidad, pero sobre todo el que cuentan con cimientos sólidos; no son ocurrencias que hoy se celebran y mañana quedan obsoletas.

Buena parte de mi trabajo, y por ello estoy muy reconocido, es posible gracias a la Cátedra de Management que la Fundación Bancaria “la Caixa” ha creado en IE Business School para potenciar mi actividad investigadora ●

“ Numerosos profesionales aprecian la aplicabilidad de mis propuestas por contar con cimientos sólidos; y no ser ocurrencias que hoy se celebran y mañana quedan obsoletas ”