

La imperfección no es problema si se gobierna con un diagnóstico certero

Comentario al libro *Liderar en un mundo imperfecto*, de Javier Fernández Aguado

Edita: LID · 238 págs. · 2019

PVP: 19,90 € · Socio AECA: 16,90 €

Libro comentado



«No dejaremos de explorar y al final de nuestra exploración volveremos al punto de partida, que conoceremos por primera vez». Sirvan estos versos del poeta angloestadounidense T. S. Eliot para situar el último libro de Javier Fernández Aguado.

En primer lugar, porque el experto en *management* no ha dejado de explorar desde hace lustros sobre el gobierno de las empresas y organizaciones, poniendo a la persona en el centro de esa

investigación. Y en segundo término, porque se trata de una nueva herramienta que ilustrará a los directivos en los logros y metas de la gestión de las empresas, una realidad indefectiblemente imperfecta. Este epíteto fue acuñado por Fernández Aguado en el punto de partida de sus indagaciones y sobre esa misma imperfección ha creado y desarrollado *Gestión de lo imperfecto*, un novedoso modelo –reconocido y premiado nacional e internacionalmente– atento siempre a ulteriores propuestas y conclusiones.

Son de nuevo las personas y los directivos quienes sirven de guía al autor, director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria La Caixa en IE Business School y socio director de MindValue, para promover el talento dentro de las organizaciones y acertar en las decisiones de gobierno.

Nos encontramos ante un relato riguroso, por el profundo conocimiento que muestra de las organizaciones públicas y privadas y del hombre, con tantas carencias como posibilidades. Las personas, al fin y al cabo, son la pieza clave en cualquier fórmula de éxito organizativo o empresarial.

El libro es ambicioso por sus aportaciones teóricas y prácticas para equipos directivos, tanto para manejar los medios como para concretar su cometido, y muy ameno, enriquecido con numerosas referencias del pensamiento clásico, anécdotas y ejemplos contemporáneos.

Por las páginas de *Liderar en un mundo imperfecto* se destilan innumerables apreciaciones, matices luminosos y sugerencias de todo tipo para crear un ambiente de trabajo cordial. Son especialmente seductores en ese sentido los apartados dedicados a aspectos prácticos de la dirección de hábitos profesionales, que el autor cimienta sobre cuatro puntales del buen gobierno de las organizaciones, tanto mercantiles como no mercantiles: prudencia, justicia, moderación y fortaleza. De ellos depende, en última instancia, tanto el entorno laboral como el empleo adecuado de los tiempos y, en buena medida, la mejora de la rentabilidad.

Los profesionales y los directivos juegan en el mismo campo, aunque en terrenos paralelos, para decidir el resultado del partido. El común denominador en los dos casos es el mismo: la

imperfección, que no es contemplada por el experto como un lastre irreversible, sino como una oportunidad para que cada uno aporte lo mejor de sí mismo (también creativamente) en la parcela que le corresponde. De ese equilibrio, en suma, dependen el manejo de la realidad empresarial, compleja *per se*, y el resultado de los negocios.

Para los primeros –los empleados– será importante, además de una buena formación –como explica concienzudamente Fernández Aguado– la dirección por hábitos, que no son, en la lógica aristotélica, meras repeticiones de actos, sino la mejor vía para trabajar más libre y mejor.

Depende en gran medida de las habilidades de los segundos –los directivos– que el trabajo no se torne odioso. El abanico es amplio. Se trata de apostar por la gente sobre una serie de hábitos fundamentales del ejecutivo, como la serenidad para decidir un método, la coherencia para ir por delante en las pautas que exige o la confianza que deberá generar para lograr que los profesionales se esfuercen por encima de lo legal. A partir de ahí, el análisis se despliega en los cuatro pilares antes mencionados: prudencia, justicia, moderación y fortaleza en la acción directiva.

«La carencia de correctas relaciones interpersonales suele ser fruto del apresuramiento, de la falta de consistencia», explica el autor, que añade: «Como si aún fuesen inmaduros, algunos quieren configurar la realidad –y a los demás– a su imagen y semejanza. Y además, aspiran a hacerlo con premura, a menudo creando organizaciones terribles e implacables, que son reflejos de las actitudes de esos individuos».

Ese escenario, lamentablemente, es el reflejo que proyectan numerosas empresas y organizaciones y que sufren en mayor o menor medida innumerables profesionales. La cura que necesitan pasa, sin embargo, por «buscadores de esperanza, difusores de ilusiones, y no profesionales bonsái que han crecido de forma limitada, con penuria de mollera».

Liderar en un mundo imperfecto incorpora las reflexiones del modelo *Gestión de lo imperfecto* que creó hace años Fernández Aguado a instancias del entonces presidente de Caixabank, Isidro Fainé. Ese trabajo fue la espina dorsal sobre el que se han gestado posteriormente nuevas grandes aportaciones del pensador español. Entre otras, sobre gestión de la voluntad organizativa, los sentimientos y los hábitos de las organizaciones.

También aparecen en el libro como anexos cinco estudios sobre aspectos tratados por Fernández Aguado, como *La evolución de la dirección por valores a la dirección por hábitos*, firmado por Miguel Ángel Alcalá, o *La satisfacción y expectativas en la gestión de lo imperfecto*, de Carlos Couselo.

Según el autor, no hay problema sin solución, aunque ese desafío deba estar supeditado a un diagnóstico certero y a la transformación de obstáculos en oportunidades.

Fernández Aguado apunta de nuevo al epicentro directivo empresarial, pero sobre una base antropológica encomiable, pendiente en todo momento de la esencia de la persona, «un ser que busca la felicidad» y «en ello le va la vida».

La vida, como recuerda el pensador español, es una paradoja constante, como lo es la libertad, un adelante y atrás incesante, entre avances y retrocesos, preguntas y asombros. También lo es, desde ese punto de vista, el cometido de un líder, analizado por la lupa de su larga experiencia como alto directivo y empresario, con la maestría conceptual de un filósofo y la amable pedagogía de un maestro.