

# SIETE RETOS ESENCIALES PARA DISEÑAR UN FUTURO SOSTENIBLE<sup>i</sup>

Javier Fernández Aguado

Socio Director de MINDVALUE

## INTRODUCCIÓN

Pronunciar una conferencia para concluir un Symposium sobre mi pensamiento, en el que casi tres decenas de grandes profesionales y expertos han ofrecido sus reflexiones, no resulta sencillo. Entre otros motivos, porque son múltiples los sentimientos que se cruzan.

El primero, profundo y de mera justicia, es de agradecimiento a mi padre, el profesor Enrique Fernández Peña, prematuramente fallecido, que fue quien me sugirió el camino a seguir. Cuando, tras una primera tesis doctoral, yo me encontraba dedicado a actividades directivas, él me insinuó que quizá por el sendero del estudio podría realizar un mejor servicio a la sociedad. Abandoné entonces responsabilidades empresariales para centrar mi esfuerzo en la aportación de modelos que sirviesen para mejorar organizaciones y la calidad de vida de las personas que con ellas se relacionan.

Es también relevante mi reconocimiento a Josep Lozano y su equipo –Isabel y Cristina- por haber promovido este Symposium sobre mi obra. Impulsado por la Universidad de Alcalá de Henares y Gesfor se había celebrado ya un encuentro internacional, en 2008, pero únicamente sobre uno de mis modelos: *Feelings Management*. Acudieron numerosos profesionales de Europa y América. Fruto de aquella iniciativa, fue también el Estudio que el IESE ha realizado sobre ese modelo, y que fue presentado en Madrid en octubre de 2009, certificando la validez y eficacia de ese modelo de transformación organizativa.

En la ocasión que nos ocupa ahora, y por deseo de los responsables de AEFOL, el foco no ha sido puesto sobre un aspecto de mis propuestas, sino sobre mi obra en su conjunto.

No es frecuente que en España suceda algo así. Romper una rutina procedente de un razonamiento paralizante, fruto de la envidia, es todo un éxito, fundamentalmente para Josep Lozano y para las personas que con él trabajan. Sin detenerse en los obstáculos reales o previsibles, Josep ha sido capaz de convocar a centenares de profesionales a esta jornada, con el objetivo de aportar nuevos modos de contemplar las realidades laborales y empresariales. Muchas veces –ha repetido con frecuencia el presidente de Aefol- se espera a que la gente desaparezca o esté en vías de hacerlo para reflexionar sobre sus aportaciones. En esta ocasión, con este Symposium, él ha quebrado un modo de actuar profundamente enraizado en la idiosincrasia española.

En esta primera línea de agradecimiento se encuentra José Aguilar, mi colaborador más cercano, y, sobre todo, un gran amigo desde hace tres lustros. Sin su ayuda no hubiese sido posible desarrollar los modelos y las obras de las que se ha hablado en este Symposium.

Mi esposa Marta, que hoy nos acompaña, y también mi hijo Enrique, que todavía no ha cumplido seis meses, son fuente inacabable de ilusión para mi trabajo. Bien señalaba Tagore que el nacimiento de un hijo es una manifestación de la confianza de Dios en el hombre. En mi caso, ha supuesto un revulsivo tremendo para mi investigación. Los padres de mi esposa, Pilar y Enrique, y también su hija Raquel, me ayudan significativamente en mi trabajo con sus siempre interesantes sugerencias y con su entusiasmo y buen hacer.

Estoy muy reconocido a todos los ponentes que no sólo han querido reflexionar sobre mi obra, sino, además, aportar líneas de trabajo y nuevos retos para los años venideros. No creo en el pensamiento grupal (o no es pensamiento, o no es grupal), pero sí en el pensamiento generado del modo adecuado y por personas a las que una no sólo la reflexión lógica, sino también los buenos deseos del corazón.

Les agradezco a ustedes su interés por mi trabajo: que cientos de profesionales y académicos de Europa y América, me han proporcionado el dato de que son ustedes unos seiscientos, se encuentren hoy aquí es un revulsivo para mi esfuerzo en el futuro.

Desde que me dedico de manera central al estudio y asesoramiento estratégico para el gobierno de personas y organizaciones, me propuse como lema tratar de que las organizaciones y directivos que cuentan con mi consejo mejoren no sólo desde el punto de vista del rendimiento económico, sino también que generen nuevas capacidades para crear condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los grupos de interés.

Llevo a cabo esta labor aplicando un lema: *vetera novis augere*: tratando de traer al presente las múltiples enseñanzas que el pasado nos aporta.

No puedo seguir sin agradecer a todos los ponentes y partners (Joaquín Oset, Lourdes Molinero, Francisco Alcaide, Blanca Fernández-Galiano, Lina Velez, Joaquina Fernández, Eugenio de Andrés, Marcos Urarte, Fernando Moroy, Christopher Smith, José Ignacio Rivero, Mariano Baratech, Miguel Ángel Rodríguez, Sandra Díaz...) que me ayudan tanto a la reflexión como a implantar algunos de mis modelos de modo sumamente eficaz.

Sin José Antonio Carazo, Maite Sáenz, Francisco García-Cabello, Isabel Sancho, Federico Fernández, Paz Álvarez, Rubén Elizari, y muchos otros profesionales de la Comunicación que se interesan por mis trabajos sería en la práctica imposible la difusión que han alcanzado. Mi agradecimiento también a ellos por su extraordinaria labor.

## **LA COMPLEJIDAD EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES**

En el gobierno de personas y organizaciones se mezclan intereses enfrentados. Para acertar, es precisa una búsqueda apasionada de equilibrios. No es sencilla la tarea. La apunto a vuelapluma, dejando para el futuro analizar cada una de estas cuestiones.

Surgen en primer lugar, tensiones entre cada individuo y la organización. Se plantea con frecuencia quién debe prevalecer. Si son las personas, las organizaciones desaparecen. Si son las estructuras, las personas son aniquiladas, inmoladas a un supuesto bien colectivo, en el altar organizativo. O se encuentra el punto de equilibrio adecuado o se daña a las organizaciones o las personas, o a ambas.

Se produce, en segundo término, tensión en función del puesto que cada uno ocupe. El accionista tiene sus intereses, que son muchas veces utilizados por los directivos para apretar desproporcionadamente a empleados o proveedores. Los proveedores tienen necesidades, que muchas veces no coinciden con las de los clientes, etc. También en ese punto es preciso aplicar la justicia.

Surgen –y es un tercer aspecto- tensiones entre las organizaciones privadas y la administración pública, sobre todo cuando alguna de las dos no es consciente del puesto que ha de ocupar en la correcta estructura social. Las burocracias, cuando no tienen claro su objetivo de servicio a la sociedad, inventan tareas para justificar su existencia. Me gusta afirmar que la administración pública debe ser la columna vertebral de un país, pero no debe nunca pretender sustituir al corazón, la cabeza, los pulmones o los pies, porque entonces en vez de beneficiar puede llegar a perjudicar irremediable y gravemente.

En cuarto lugar, hay que considerar que la persona es un ser complejo, lleno de contradicciones. Somos grandes expertos en llevarnos la contraria. Es imprescindible aprender a equilibrar nuestras propias pasiones, y también los objetivos del corto, el medio y el largo plazo. Únicamente cuando gestionamos adecuadamente las diversas perspectivas temporales podemos captar con profundidad las implicaciones del compromiso.

Como quinto punto puede señalarse la imperiosa urgencia por marcar un equilibrio entre *potestas* –el poder que poseemos en función de nuestro puesto en una organización- con la *auctoritas*: la pleitesía que una persona debe generar gracias a su ejemplo y valía. Lo que he denominado el lenguaje del liderazgo ha de proporcionar elementos, también de sentido común, en esta cuestión. ¡Cuántos directivos deberían empeñarse seriamente en ‘hablar liderazgo’!

Una sexta materia es el difícil equilibrio entre ética y derecho. Es decir, entre licitud y legalidad. Cuando una sociedad cree que todo lo que puede ser hecho, debe ser puesto por obra, la técnica se torna perversa. ¡Qué bien aniquilaban a sus enemigos los nazis, pero nadie los pondría como ejemplo! Hoy, desafortunadamente, parece que algunos se atreven a hacerlo en otras cuestiones, como por ejemplo el aborto... Quién ha tenido un hijo o ha vivido de cerca la

evolución del mismo en el vientre de su esposa entenderá perfectamente de lo que estoy hablando.

La mala gestión de los equilibrios ha dado lugar no sólo a situaciones micro, sino también a planteamientos macro, intrínsecamente perversos. Y este es el séptimo punto al que quería hacer hoy referencia, siquiera a vuelapluma. Liberalismo capitalista y socialismo marxista son dos modos abismalmente erróneos de plantear relaciones económicas y sociales. Aunque a muchos sorprenda, ideológicamente se encuentran mucho más próximos de lo que parece. Para verificarlo, basta leer las cartas de Engels a Marx y, en el otro extremo, La fatal arrogancia, de Frederick Hayek. He tenido ocasión de escribir más ampliamente de esta cuestión en mi libro, agotado desde hace años: Sobre el hombre y la empresa.

El gran error que subyace a muchas de las respuestas equivocadas en las cuestiones planteadas es considerar que personas y organizaciones son realidades simples. La complejidad introduce dificultad, pero también realismo. Quienes pretender gobernar con uniformidad destrozan personas y organizaciones. Basta contemplar la historia de las organizaciones en el siglo XX: comunismo, stalinismo, maoísmo, fascismo, nazismo o castrismos no son sino manifestaciones externas de lamentables errores conceptuales. Por no hablar de otros ismos que siguen sacudiendo la faz de la tierra en los mismos momentos en los que aquí estamos, y algunos no muy lejos de nosotros.

### **ALGUNAS LÍNEAS DE TRABAJO**

Las propuestas que, con la colaboración de José Aguilar, vengo generando desde hace quince años van dirigidas –repito- a mejorar la calidad de vida de las personas a la vez que la rentabilidad de las organizaciones, hasta allí donde es posible lograrlo.

Estoy, por cierto, en radical desacuerdo con cierto profesor de una conocida Escuela de negocios que aseguraba que la rentabilidad es para las empresas lo mismo que la salud para las personas: cuanta más mejor...

Considero que las personas han de plegar parte de sus anhelos en pro de la constitución y desarrollo de las organizaciones, pero nunca una organización

puede pisotear las necesidades y exigencia de la dignidad de la persona. Dicho de otro modo: en las organizaciones, todo lo que no coadyuve al hombre acaba por mostrarse como ruinoso

De ahí han ido surgiendo los dos modelos de diagnóstico –Patologías en las organizaciones (LID) y Gestión de lo Imperfecto- y los cuatro de implantación – *Feelings Management, Will Management, Liderar en Incertidumbre y Dirección por Hábitos*- que hasta el momento he diseñado. En el fondo, lo que se encuentra es el convencimiento de que las organizaciones han de tener Alma. Este punto lo he analizado con detalle precisamente en el ensayo que lleva por título: El alma de las organizaciones (MindValue)

## **EL FUTURO**

Como he señalado a la hora de hablar de Gestión de lo Imperfecto, no creo en un mundo mejor, creo en la existencia de miles de micromundos mejores. Esos micromundos dependen de nosotros. Lo importante es encontrar las herramientas micro y macro para definirlos, pues según un dicho de Anaxágoras, todo tiene que ver con todo

Aspiro a seguir realizando *benchmarking*, rebuscando en los caladeros de la historia enseñanzas que nos permitan aprender del pasado para diseñar estructuras mejores para el presente y el futuro. De ahí, mi último estudio – Templarios: enseñanzas para organizaciones contemporáneas-, el anterior sobre la Grecia clásica y el que estoy ultimando sobre la Roma clásica.

Numerosas son las líneas de trabajo e investigación que tengo en la cabeza. Confieso que me ilusiona pensar en la posibilidad de un Instituto de Estudios sobre Management, como ha señalado José Ignacio Rivero, en el que poder capitalizar todo lo realizado hasta el momento y potenciar la investigación con el propósito – lo considero esencial- de crear Escuela. De momento esto sucede de forma informal, me gustaría en el futuro poder hacerlo de manera más estructurada.

## **UN MODELO**

Como acabo de señalar, cuando analizo el pasado descubro muchos personajes y situaciones con las que poner en paralelo lo que hoy en día sucede. Personalmente me entusiasma el ejemplo de Aníbal en todo lo que tiene de enseñanza positiva. Me referiré ahora, a vuelapluma, a algunos sucesos anteriores a la batalla de Trebia.

Aníbal no esperó a que las cosas sucedieran, ni tampoco siguió pautas de conducta ya desarrolladas previamente. Él realizó un profundo *benchmarking*, y a partir de ahí diseñó su modo de actuar frente a la competencia.

Sempronio Longo, líder de los romanos, estaba acostumbrado a un modo rutinario de hacer las cosas. No sabía o no quería saber que la innovación no ha de ser una obsesión, es sencillamente una necesidad.

Aníbal triunfó en Trebia, y Longo perdió. Lo hizo por precipitación, por ambición desmedida, por falta de prudencia. Es decir, por carecer de habilidades que hacen que un directivo no sea un mero dirigente, sino fundamentalmente un líder.

Si Aníbal no dio la vuelta a la historia, fue porque sus propios correligionarios le traicionaron. La presencia en esta sala de cientos de profesionales de muchos países del mundo, me lleva a la ilusión de pensar que entre todos, tanto los académicos como los prácticos (lo que en Gran Bretaña denominan *practitioners*) podemos seguir diseñando modos de hacer que resulten de interés para un mundo tan necesitado de replanteamientos.

José Aguilar ha señalado en la conferencia inaugural del Symposium que soy un creador de puentes. Ojalá sea verdad, y en los próximos años pueda seguir tendiendo pasarelas entre el pensamiento y la actividad práctica, que faciliten la mejora en resultados y también un incremento en la felicidad de los *stakeholders* de las organizaciones que apliquen estos modelos de diagnóstico y gestión.

No creo que *the sky is the limit*, pero sí considero que hay innumerables modos de afrontar hoy en día el gobierno de personas y organizaciones que pueden ser radicalmente mejorados.

En concreto, aspiro a plantear nuevos modos para que la técnica y la ética se encuentren definitivamente imbricadas. Como he señalado anteriormente, la

técnica sin la ética queda gravemente pervertida. La ética sin la técnica es mera discusión de laboratorio, sin utilidad práctica.

Precisamos modelos aplicables, no elucubraciones abstrusas o propuestas vacuas. Un ejemplo entre mil: un almirante japonés, al decidir bombardear a la armada norteamericana en Pearl Harbour, aseguró a los que temían la reacción enemiga: el pecho de los soldados japoneses es más fuerte que el acero norteamericano. Como frase puede resultar hasta épica, pero expresa sobre todo una necesidad utópica

## CONCLUSIONES

El pensamiento tiene que seguir yendo por delante. Me alegra verificar que sistemas de diagnóstico como *Gestión de lo Imperfecto*, que diseñé hace casi una década, sigue suponiendo un descubrimiento para muchas organizaciones a las que está ayudando para plantearse nuevos desafíos de mejora.

Cuento con ustedes, con todos y cada uno, para que me sigan ayudando a contribuir –como uno más- a esa transformación en el paradigma de la dirección de personas. Nos estamos jugando en este punto el que incontables personas puedan confesar al final de su vida que han vivido, y no que se han limitado a durar.

La apuesta es alta, el premio también, porque nos hacemos más personas en la medida en que ayudamos a otros a serlo.

Se ha dicho de múltiples maneras que para no retrasar las cosas, lo mejor es anticipar mucho tiempo la deliberación. Aseguraba Ortega: *un año de análisis, una hora de síntesis; también se podría decir: un año de deliberación y cuando se decide, se ha de actuar de inmediato. Tomás de Aquino recomendaba lentitud en la deliberación y rapidez en la ejecución.* Así procuro comportarme en cada una de mis propuestas. Detrás de cada modelo hay cientos, muchos cientos de horas de estudio y trabajo aplicado.

Concluyo ya: el hombre tiene un modo de no perder el tiempo que le ha sido entregado: hacerse mejor. Para eso precisamos seguir esforzándonos en lo

personal, pero también diseñando estructuras que lo consientan, o al menos no lo impidan.

---

<sup>i</sup> Conferencia impartida por Javier Fernández Aguado en la clausura del I Symposium Internacional sobre su pensamiento, celebrado en IFEMA el 25 de febrero de 2010, con la asistencia de más de seiscientos profesionales de numerosos países de Europa y América.