



Javier Fernández Aguado

LIDERAR EN UN MUNDO IMPERFECTO

Metodología de la gestión de lo imperfecto; herramientas a utilizar: prudencia, justicia, fortaleza y moderación; y cinco anexos en los que directivos de diferentes partes del mundo explican cómo han aplicado esta metodología para disminuir las imperfecciones en sus organizaciones, conforman el contenido de "Liderar en un mundo imperfecto", el nuevo libro de Javier Fernández Aguado, considerado el Peter Drucker español. *Por María Victoria de Rojas*

¿Por qué este libro y por qué ahora?

"Todo río ancho viene de lejos". La idea originaria de este libro se encuentra en la petición que hace aproximadamente 20 años me hizo Isidro Fainé. Esta petición coincidió con un viaje a Londres en el que en una conversación un directivo me dijo "¡Qué bonito va a ser Londres cuando lo acaben!". Y esa fue la luz, porque no existe ni la persona ni la organización acabada, como no existe la persona ni la organización perfecta. En aquel momento diseñé una metodología con una matriz muy sencilla que ha ayudado a reflexionar a unos pocos cientos de organizaciones en muchos países y que se basa en que existen dos tipos de imperfecciones: resolubles e irresolubles.

Las irresolubles admiten tres opciones: enfadarse, pactar o buscar las mejores alternativas. Las resolubles lo que reclaman es priorizar, porque solo los borrachos, los locos, los niños y los políticos (que no sé si están locos o borrachos) lo quieren todo y a la vez. Hay que priorizar en la vida porque no puedes pretender mejorar en calidad de vida, ganar más dinero, expandir el negocio..., todo a la vez. Estas sencillas ideas se aplican a los seis niveles de la empresa: entorno, estructura, yo mismo, mis colaboradores, mis clientes y la comunicación. Con ese sencillo esquema se facilita que un comité de dirección, o gente de segundo nivel dentro de una multinacional, sea capaz de sacar la foto para luego

poner en marcha instrumentos para la mejora de la organización.

¿Cuáles son las diferencias entre liderar y dirigir?

Liderar es lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. Dirigir es lograr que la gente haga lo que tiene que hacer. Cuando uno logra que la gente haga lo que tiene que hacer, gana más dinero por eso es directivo, pero puede hacerlo de las siguientes formas: DPA (Dirección por amenazas), DPL (Dirección por látigo), DPI (Dirección por instrucciones), DPO (Dirección por objetivos), DPV (Dirección por valores) o DPH (Dirección por hábitos).

Si uno quiere resultados a corto plazo lo mejor es contratar a dos nubios que golpeen a los remeros. Lo explican muy bien Astérix y Obélix cuando Julio César quiso ponerse a hacer esquí acuático. Tú controlas a los nubios y la gente rema más rápido. ¿Qué es lo que sucede cuando uno es exclusivamente un directivo? Que cuando deja de golpear, la gente deja de remar. Al líder le basta con dar motivos para que las personas quieran dar todo de sí mismas. Cuando un directivo se va, la gente lo celebra; cuando un líder se va, la gente se apena. Por un motivo muy sencillo, todo mundo va buscando un sentido a su vida y a su trabajo, el líder genera ese sentido y el directivo explota a la gente.

En el libro figura la frase "quien asume hábitos operativos incrementa su libertad". ¿No parece una contradicción?

El ser humano no nace completo, sino que se va completando. El modo de hacerlo es construir sobre la primera naturaleza una segunda naturaleza que es el conjunto de hábitos que hace que seamos como somos.

Existen dos tipos de hábitos operativos, no ontológicos. Aquellos que son positivos y aquellos que son negativos, en terminología clásica: vicios y virtudes. Los vicios se limitan y se entranpan entre sí; mientras que las virtudes, hábitos operativos positivos, se apoyan unos a otros. Una persona es más flexible en la medida que es más generosa, es más generosa en la medida que es más comprensiva, empatiza más en la medida que entiende más a los demás, y así sucesivamente.

Lo primero que hay que entender es que la libertad no es libertad de, sino libertad para. Un taxi no es libre cuando está vacío, porque cuando está vacío tiene una carencia, la carencia del compromiso. Un taxi es libre cuando tiene alguien que está montado en el taxi



porque se dirige algún lugar. Hay gente que confunde la libertad, que es el compromiso, la libertad para, con lo que antes se denominaba el libertinaje y que yo denomino la estupidez. Tú puedes hacer lo que te dé la gana, pero si no tiene un sentido, una dirección o un proyecto, estás limitado por tus propias imperfecciones, que vas consiguiendo que sean operativas. Por tanto, la construcción de sucesivas virtudes y hábitos operativos hace que uno al final pueda elegir, mientras que el que está absorbido por una carencia en realidad está esclavizado. Dostoyevski decía que el hombre nace para vivir de rodillas, y que o vive de rodillas delante de Dios o de rodillas delante de cualquier cosa. O se entiende la situación del ser humano en el planeta tierra, o la capacidad de la anarquía mental es absoluta, pero al final no se genera nada. Y en este

"No existe ni la persona ni la organización acabada, como no existe la persona ni la organización perfecta"

“Existen dos tipos de imperfecciones: resolubles e irresolubles”

sentido, el juicio, y esto es cultura griega en estado puro, ha de hacerse a posteriori, porque hay gente que parece muy libre, pero en realidad está perfectamente esclavizada por sus limitaciones y gente que parece esclavizada, que en realidad es absolutamente libre porque tiene un proyecto. De ahí mi expresión de “el ser humano no nace completo”, porque nos vamos completando a base de hábitos operativos que nos van convirtiendo en más persona.

¿Cuáles son los enemigos de las organizaciones?

Hay muchos y casi todos internos. El fuego amigo es lo peor en las organizaciones y después la competencia directa. El fuego amigo es un riesgo tremendo y existe en cualquier organización por pequeña que sea. En la medida en que las organizaciones crecen, el fuego amigo se va expandiendo porque muchas veces falta un hábito operativo que es esencial y cuando alguien se va haciendo menos joven se va percibiendo su mayor necesidad, que es la humildad.

Todo el mundo quiere autoafirmarse y hay dos modos de hacerlo: uno positivo, que es ayudando a otras personas, siendo colaborativo, y otro que es perverso. En cualquier organización hay personas con capacidad de decir que no y muy poca gente con capacidad de

decir que sí. Los que tienen capacidad de decir que no, son aquellos o que están atemorizados por la propia estructura o que quieren manifestar su propio poder bloqueando proyectos. Y muy poca gente dispuesta a decir que sí porque supone siempre un riesgo y también mirar hacia arriba para que el de arriba permita que aquello se realice.

De hecho, hay organizaciones que durante un periodo, y lo explico en “Gestión de lo imperfecto”, fueron creativas, alentaron el talento, crearon entornos positivos, y que con el paso del tiempo y el miedo a la libertad se convirtieron en estructuras rígidas, limitantes, malos pagadores, ahuyentadores de talento... Resulta curioso que haya organizaciones que son capaces de atraer mucho talento, pero también de ahuyentarlo.

¿Cómo se gestiona lo imperfecto?

Inicialmente con mucho sentido común y asumiéndolo en la propia persona. Lo primero que hay que hacer para transformar una organización, no es mirar al entorno sino mirarse a uno mismo. Esto nos cuesta a todos, porque todos tenemos esa pérfida claridad que nos lleva a denunciar el mal funcionamiento en el comportamiento ajeno. La culpa siempre es de otro. Para gestionarlo lo primero que tenemos que hacer es mirarnos al espejo para saber qué imperfecciones tengo, conocer cuáles soy capaz de asumir y a cuáles soy capaz de enfrentarme para reducir las.

El segundo paso es marcarse expectativas retadoras pero posibles. Esto lleva a gestionar bien la frustración, porque hay gente que vive permanentemente amargada, y el que vive permanentemente amargado lo que hace es trasladar su amargura al exterior. Y la perspectiva ha de ser global porque una persona no es solo trabajo, refugio afectivo o amigo, no es solo ocio, formación cultural o profundización espiritual, sino que es una combinación de elementos que hay que tener en cuenta para no caer en situaciones paradójicas o perversas.

Entonces combinar esos elementos, que no son fáciles, hace tener esa perspectiva un poquito mayor, que empieza por la causa final, que es lo primero en la intención y lo último en la consecución, como explicaba muy bien Aristóteles. Para poder llegar a ello lo primero es definirlo. ¿Dónde quiero llegar? ¿Dónde estaré dentro de cinco años? ¿Qué me gustaría que dijeran de mí el día en que muera? Desafortunadamente hay gente que va tan deprisa que no sabe a dónde va, y cuando llega a determinada edad en la vida y ya no importa a nadie, se siente frustrada y le echa la culpa al mundo sobre su lamentable situación.

¿Cómo ha transformado el liderazgo la irrupción de las nuevas tecnologías?

Han cambiado muchas cosas y más que van a cambiar, pero menos de la que a veces se predicaban. Cuando se dice que estamos en un cambio de época, más que en una época de cambio, yo discrepo.

Yo comparo lo que estamos viviendo con dos momentos históricos. Uno es con el final siglo xv. En torno al año 1450 se empezaron a diseñar las primeras imprentas y es a partir del año 1500 cuando prácticamente desaparece el sector gremial de los miniadores. Imprenta y miniadores compartieron espacio en torno a setenta años. La revolución tecnológica que vivimos es comparable en algunos aspectos a aquella, pero con una gran diferencia: la transformación no va a necesitar de 50 o 70 años, sino apenas 10 o 15. Yo siempre bromeo con que ahora hay chistes que muy posiblemente dentro de unos años no se van a poder entender.

Este ejemplo ilustra el punto de vista práctico. Desde el punto de vista conceptual, creo que estamos en un momento muy parecido a la Ilustración. Si uno revisa la Enciclopedia y los textos de D’Alembert, Rousseau y tantos otros, descubre que están prometiendo un mundo en el que ya el oscurantismo no tendrá sentido, la técnica lo permitirá todo, el humanismo será perfecto... La Revolución Francesa no es más que la consecuencia de todo aquello hasta el punto de que la “paz perpetua” de Manuel Kant, uno de los diseñadores a distancia de la Revolución Francesa, llega a decir que “a pesar de la sangre derramada en esta revolución sería absolutamente deseable que se hubiera repetido”. Un personaje como Kant dice que es razonable matar a docenas de miles de personas y defiende la época del terror...

¿Qué es lo que se está proclamando? Que evidentemente hay saltos históricos que son convenientes, pero muchas veces olvidamos que, sobre lo efímero, lo epidérmico, lo superficial, subyace el ser humano. Y el ser humano, desde que el mundo es mundo, tiene los mismos sentimientos, las mismas expectativas, los mismos deseos, las mismas miserias, las mismas limitaciones, expresadas evidentemente mediante unas tecnologías o unos sistemas diferentes.

¿Qué es lo que reclama, desde uno de los muchos de los ángulos en que puede ser estudiado este tema, el ser humano? Reclama atención. No toda la comunicación puede darse a través de una máquina porque hay cosas que solo se pueden expresar personalmente. Parte de mi trabajo de coaching de asesoramiento directivo con directivos de otros países o con los españoles que no pueden venir a mi despacho, lo hago *online*. Siempre pongo una condición y es que la primera sesión debe ser presencial. Tenemos que vernos las caras, que sintamos, que reconocernos como seres



humanos y, a partir de ahí, ya será posible. La incomunicación que las nuevas tecnologías permite por exceso de comunicación hay que suplirla con reuniones presenciales. Una relación virtual no sustituye nunca a esa presencial y a veces no entendemos a los demás porque sencillamente no entendemos el mecanismo y el funcionamiento de la persona, e intentamos suplir con tecnología lo que se basa en la filosofía. Hay una serie de principios antropológicos y principios metafísicos que podemos olvidar, podemos soslayarlos, pero nos estrellaremos en las afirmaciones que hagamos.

