

REFLEXIONES

SOBRE UN

symposium

Redacto estas líneas para Executive Excellence cuando quedan pocas semanas para el encuentro de directivos, académicos y profesionales que tendrá lugar el 25 de febrero de 2010, a instancias de AEFOL y con la denominación de *Symposium* sobre mi obra y pensamiento. Ayer mismo pregunté a su editor, Federico Fernández, qué esperaba del artículo que me solicitaba. Con su proverbial elegancia, me respondió que no deseaba coaccionar mi pluma, y que, debido al hecho de entregarse en ese encuentro el número en el que irían mis reflexiones precedentes al Congreso, plasmara lo que llevara en el corazón en estas jornadas previas.

Difícil la tarea que me ha sido impuesta, pues se mezclan en mí diversos sentimientos, que desgran a vuelapluma.

Gratitud

El primero, sin duda, el del agradecimiento. A quien más debo es a mis padres. Ellos me proporcionaron los medios para poder estudiar en diversos países del mundo, y en Centros Superiores de primer nivel. Muchos fueron los años dedicados a los libros prácticamente en su totalidad. Suiza, Bélgica, Gran Bretaña, Italia, Estados Unidos... y por supuesto España han sido países en los que he invertido miles de horas de investigación. Sin el apoyo de mis progenitores y su permanente impulso, me hubiera resultado inviable. Mi padre (q.e.p.d.) fue quien me aconsejó poco antes de su fallecimiento que me dedicara a lo que actualmente centra mis días, soslayando actividades empresariales que en aquel momento me ocupaban.

Estoy en permanente deuda con numerosas personas que me han ayudado tanto fuera como dentro de España con sus reflexiones, consideraciones y sugerencias. Ocupa un lugar destacado José Aguilar, cabeza egregia y mi colaborador más directo. Desde hace tres lustros no me ha faltado su consejo casi ningún día, salvo durante las estancias de trabajo o investigación fuera de nuestras fronteras. A otros muchos rindo también mi reconocimiento: Isidro Fainé, José María Fernández-Pirla, Eduardo Bueno, Enrique de la

Torre, Pilar Rojo, Raquel de la Torre, Fernando Moroy, Joaquina Fernández, Federico Fernández, Rafael Esparza, Juanfran Hurtado, Ignacio Escribano, Manuel Gómez... La lista sería prácticamente interminable, porque –gracias a Dios– el elenco de mis amigos es extenso, y profundo el afecto mutuo.

No debe faltar tampoco el reconocimiento a quienes en lo profesional y en lo personal han intentado dañarme. Por motivos obvios, omito sus nombres. Con trapacerías o difamaciones, con zancadillas innobles, algunos me han ayudado a mirar más alto, a pasar por alto pasiones como la envidia, tan propias de la idiosincrasia de los nacidos en la piel de toro. Su contribución a mi obra ha sido, probablemente, mayor de la que ellos hubiesen deseado. Sin un directivo a quien tuve ocasión de conocer con detalle –y es sólo un ejemplo– nunca hubiera reflexionado sobre las incoherencias del directivo-saltimbanqui. O sin dos organizaciones de servicios con estupenda imagen de marca que sitúan contradictorios y errabundos objetivos por encima de las personas a las que dicen promover, nunca hubiera escrito sobre la conjura de los necios o las patologías organizativas.

Desde que nos conocimos, mi esposa Marta ha sido un motor continuado de ilusión para mi trabajo. Con su sentido común aplastante, pertenece a uno de los dos grupos de personas que en este mundo existen: aquellas que se dedican a facilitar la vida a los demás. (Justo lo contrario de los citados en el párrafo anterior, pertenecientes a aquel de quienes disfrutan poniendo obstáculos al trabajo ajeno). ¿Y qué decir de mi hijo Enrique, que llevando el nombre de mi antecesor –que es también el nombre del padre de mi esposa– me recuerda a diario a mi progenitor, su ilusión permanente como catedrático y como profesional de la auditoría?

Ilusión

La realización de un *Symposium* internacional de estas características, común en EE.UU. y excepcional en España, conlleva una relevante carga de ilusión. Considerar que el trabajo que uno realiza,

que las investigaciones que se llevan a cabo, puede provocar que cientos de personas de muchos países se movilicen para analizar, debatir y proponer, no deja indiferente.

Siempre he considerado, en cualquier caso, que es cierta una enseñanza impartida por mi abuelo (a quien no llegué a tratar con vida), que conocí a través de mi madre: cualquier persona suma diez. Puede ser en amabilidad, en belleza, en inteligencia... O acumular todo en una sola propiedad. Para verificar que esto sucede, basta ver alguno de esos programas del corazón con los que por equivocación uno puede tropezar en un acelerado *zapping* a la hora del almuerzo.

Las docenas de libros, estudios y ensayos que se han publicado sobre mis propuestas son, repito, un indestructible propulsor para seguir trabajando en la misma dirección, procurando realizar un trabajo que sea riguroso y a la vez aplicable. Entre otros muchos trabajos, deseo destacar los libros escritos por Lorena Duarte y también los publicados por Sandra Díaz y Marian García. Innegablemente, el Estudio realizado por el IESE sobre el modelo *Feelings Management*, y presentado en su sede de Madrid en los primeros días de octubre de 2009, es un motivo de honda satisfacción: que una de las Escuelas de Negocios más prestigiosas del mundo estudie un modelo no creado por sus docentes, ni por un norteamericano, representa algo excepcional. Que los resultados del largo análisis de campo sean ensalzar el Modelo resulta aún más singular y también desafiante.

La presentación de tesis doctorales o de tesinas de fin de programas de Alta Dirección centradas en mis propuestas ha sido en estos años otra causa de estímulo para seguir trabajando. En la actualidad varios estudiosos de EE.UU. y también europeos preparan nuevas publicaciones.

Responsabilidad

La elección que sobre mí ha recaído en diversas ocasiones para acudir a foros de debate entre modelos de gestión o estilos de liderazgo europeos y americanos me ha cargado de responsabi-

Javier Fernández Aguado
Socio Director de MindValue
Jefe del Área de Liderazgo directivo y
Deontología profesional del IEB



dad. Recuerdo con particular conmoción el encuentro en el que, en febrero de 2009, John Alexander (presidente del Centro de liderazgo de EE.UU.) y yo debatimos en Caracas, ante más de quinientos altos directivos de empresas públicas y privadas sobre propuestas realizadas sobre el liderazgo en ambos continentes. Siempre he considerado, y con más motivo tras ese encuentro, que ambas culturas tenemos que seguir aprendiendo una de otra. Tan absurdo resulta el papatismo imitador como el rechazo simplista de lo realizado por otros.

“ LAS DOCENAS DE LIBROS, ESTUDIOS Y ENSAYOS QUE SE HAN PUBLICADO SOBRE MIS PROPUESTAS SON, REPITO, UN INDESTRUCTIBLE PROPULSOR PARA SEGUIR TRABAJANDO EN LA MISMA DIRECCIÓN, PROCURANDO REALIZAR UN TRABAJO QUE SEA RIGUROSO Y A LA VEZ APLICABLE ”

El encuentro con David Norton (creador del Balance *Scorecard*), en este caso en México, en noviembre de 2008, con el mismo objetivo, también me resultó apasionante. Las visiones europeas y norteamericanas al respecto son también, en mi opinión, complementarias. Demasiado tiempo hemos vivido de espaldas.

Reuniones como las citadas, realizadas a puerta abierta, ante cientos de asistentes, demuestran que es posible un reencuentro fructífero para las escuelas de *management* norteamericanas y europeas.

La responsabilidad se incrementa, porque lo que está de fondo en juego en nuestra ciencia son las condiciones de posibilidad para la vida honorable de empleados y directivos, tanto en instituciones públicas como en empresas privadas o en organizaciones sin ánimo de lucro. La apuesta es alta, pues de cómo se gobierne pueden influirse para bien o para mal en la existencia de muchos. No sólo se encuentran en juego resultados económicos, sino sobre todo calidad de vida de múltiples personas.

“ QUÉ PENA HE SENTIDO AL CONOCER A DOCENTES UNIVERSITARIOS ABURGUESADOS, INSIPIENTES, ABORREGADOS...”

Propuestas para el futuro

La dirección de personas ha evolucionado mucho desde los orígenes de la humanidad. No ha sido siempre un avance lineal. Cuando hoy en día se contemplan personajes patéticos como los hermanos Castro, Chávez y otros gobernantes más cercanos, se sienten impulsos renovados de trabajar en pro de la mejora de las organizaciones.

La clave de un correcto sistema de gobierno no se encuentra sólo en aspectos técnicos, sino que tiene mucho que ver también con cuestiones éticas. Con eficaz técnica se construyeron “productivos” campos de concentración y exterminio tanto en Alemania como en la Unión Soviética, en Corea o en el Caribe. Algunos, por cierto, siguen funcionando. Con unas pericias estadísticas artificioosamente irrefutables, directivos sin escrúpulos se han enriquecido, dejando en la miseria a pequeños ahorradores en todo el planeta. Con unos ficticiamente rigurosos sistemas de selección del profesorado, muchas universidades sitúan en las tarimas de sus aulas a mujeres y hombres desconocedoras de las ciencias que han de transmitir a sus alumnos.

Qué pena he sentido al conocer a docentes universitarios aburguesados, insipientes, aborregados... Gracias a Dios, hay múltiples excepciones, pero –como he dicho en más de una ocasión– es imprescindible para lograr un cambio en profundidad en una sociedad como la nuestra llevar a cabo un proceso regenerativo de la Universidad, tanto pública como privada. ¿No resulta significativo, sin ir más lejos, que gran parte de la producción en gobierno de personas y organización, al igual que en otras muchas áreas, se realice sólo tangencialmente en relación con la Universidad?

La ética no es un añadido gracioso a la técnica. Sin ética, no hay, en sentido estricto, buena técnica. De igual modo que por ser un estupendo agitador de masas, un dirigente no se convierte en un líder, en el sentido profundo que esa palabra implica.

La recuperación de una ética privada y pública resulta esencial para que las técnicas aplicadas sean humanas.

Muchas veces he repetido que no comulgo con el famoso lema del 68 francés, “Un mundo mejor es posible”. Y no creo en él, porque muchas veces sirve de excusa para culpar a terceros. Siempre hay alguien –superior o dependiente– que debería comportarse de otro modo para que el mundo fuese mejor... ¡Cuántas veces he escuchado esas diatribas en las que todos menos el ponente son culpables de los innumerables males de la humanidad!

Considero más realista, a la vez que sensato, proponer lo siguiente: “Miles de micromundos mejores son posibles”. Los micromundos ajenos dependerán de otros, pero el micromundo en el que nosotros nos desenvolvemos es exclusivo de nuestra responsabilidad.

La Escuela española de *management*

Numerosos son los profesionales e investigadores que están implicados en la correcta relación de ética y técnica. Entre ellos, destaca de manera eminente José Aguilar, y también Nuria Chinchilla, Alfonso Jiménez, Cosimo Chiesa, Pilar Jericó, Lourdes Molinero, José Ignacio Rivero, José Manuel Casado, Pascual Montañés o Luis Huete. Por lo que se refiere estrictamente a RR.HH. no pueden omitirse nombres como los de Eugenio de Andrés, Jorge Cagigas, Carlos Espinosa, Carlos Sánchez o Plácido Fajardo. La práctica totalidad de quienes más eficazmente están generando producción se encuentran encuadrados en los exclusivos clubs pertenecientes a Top Ten Business Experts, eficazmente pilotados por Blanca Fernández-Galiano.

El *Symposium* sobre mi pensamiento, promovido por AEFOL y muy específicamente por Josep Lozano, su presidente, lo considero como un paso en la reivindicación de la producción que sobre gobierno de personas y organizaciones está generando España.

Frente al pragmatismo con que los norteamericanos proponen muchas veces sus soluciones, la cultura romana y griega de la que somos tributarios nos permite aportar enfoques más humanistas. Su perspectiva, unida a la nuestra, más cultivada y promotora de la dignidad humana puede seguir produciendo aportaciones de gran relevancia para el futuro gobierno de personas y estructuras organizativas.

Junto a quienes generan pensamiento y/o soluciones deben aparecer también, en un capítulo de obligados reconocimientos, los medios de comunicación que como Executive Excellence, Observatorio de RR.HH., Capital Humano o Gestiona Radio están realizando para la difusión de estos contenidos. La profesionalidad y nobleza de sus responsables es merecedora de merecida loa.

Conclusiones

Cuando estas líneas vean la luz, estará en su última fase el *Symposium*. Al concluir, será el momento de detallar los retos de futuro, a la luz

“ LA ÉTICA NO ES UN AÑADIDO GRACIOSO A LA TÉCNICA. SIN ÉTICA, NO HAY, EN SENTIDO ESTRICTO, BUENA TÉCNICA.”

de las sugerencias que realicen las dos docenas largas de prestigiosos ponentes y la treintena de miembros del Comité académico y profesional.

Siempre he considerado que cuando alguien piensa que lo sabe todo sobre algo, en realidad está muerto psicológicamente. No es, ciertamente, mi situación. Acudiré el día 25 de febrero como un aprendiz –es lo que me gusta ser– para escuchar con vivísimo interés a todos, ponentes y asistentes, con el objetivo de reenfocar en aquellos puntos que sean precisos las investigaciones que en estos momentos estoy llevando a cabo.

Concluyo agradeciendo, una vez más, la posibilidad de publicar estas brevísimas consideraciones, que reflejan mi reconcomio expectante ante este proyecto, totalmente diseñado, puesto en marcha y realizado por AEFOL, con la cooperación de instituciones de primer nivel. A saber: APD, AECA, AENOA, Observatorio de RR.HH., Foro de Recursos Humanos, Manager Business Magazine, Interban Network, RRHH Digital, Executive Excellence, LID Conferenciantes, Hune-Escuela Superior de Humanidades y Negocios, Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra), Top Ten Business Experts, Pharos, Capital Humano y Corresponsables.

Gracias, pues, a todos, por su colaboración y por plantear retos intelectuales y prácticos que habremos de abordar muchas veces en colaboración de unos y otros, como bien demostró la jornada promovida por APD en la que intervinimos Antonio Garrigues, Isidro Fainé, José Antonio Marina, Fernando Savater y yo mismo, entre otros. Nadie tiene todas las respuestas. Remar con otros en la dirección adecuada es esencial ■