

FILÓSOFO Y ASESOR DE EMPRESAS

Javier Fernández Aguado

“La ausencia de ética está detrás de la crisis actual”

Contempla lo que ocurre con la perspectiva que aporta el conocimiento de la historia, de la que se nutre para elaborar su pensamiento y, al mismo tiempo, con la distancia corta que proporciona la comprensión de la realidad y del hombre. Bebe de los clásicos y está situado en la cima de los pensadores españoles dedicados al gobierno de las empresas.

Por Rafael Esparza. Fotos de Carmen Benavides

Javier Fernández Aguado no esquivaba ninguna pregunta. Tiene por hábito profundizar en las razones, como buen filósofo, y exponerlas con la destreza de un hábil pedagogo tan acostumbrado a mostrarlo en público como por escrito. Asegura que el origen de la actual crisis económica está en que se han conculcado “principios técnicos”, pero también “en la ausencia de la ética en muchas de las decisiones que se han tomado”. Va incluso más lejos al denunciar que “la carencia técnica de muchos directivos y dirigentes políticos es en sí misma un ataque directo a la ética, porque era su obligación estar preparados, y por pereza u orgullo, falta de esfuerzo... no se dispusieron adecuadamente”.

La conversación fluye entre referencias históricas, literarias y los grandes clásicos, su pasión, a los que ha convertido en su principal arma para convertirse, desde hace más de una década, en un referente imprescindible para directivos y empresarios de Europa y América.

-El ‘leit-motiv’ de su pensamiento consiste en bucear en la reflexión de los filósofos clásicos, por ejemplo, y adaptar sus fórmulas al gobierno de las empresas. ¿Me equivoco?

-La antropología, el estudio del hombre en el sentido más amplio, fue desarrollada como ciencia por los pensadores griegos. Nada más obvio, por tanto, que acudir a ellos para encontrar las soluciones para los problemas del presente. Me gusta señalar que hablar de Grecia y Roma clásicas es hablar de nosotros mismos.

-No dudo de que el pensamiento de Aristóteles o Sócrates sigue vigente para el hombre actual. ¿También para las empresas?

-Tenga en cuenta que las organizaciones, al margen del sector al que pertenezcan, el país o la época histórica, son creadas y están constituidas por personas. La antropología es, por tanto, la ciencia fundamental para analizar su correcto funcionamiento. Sorprendentemente es un área de conocimiento que muchos pasan por alto. Sin embargo, la antropología es esencial para dibujar el perfil de un directivo.

“No se entiende que algo tan necesario como la Administración Pública se multiplique sin ton ni son”

¿La experiencia del pasado o las recetas de los clásicos hubieran evitado la profunda crisis en la que estamos?

-Sin ninguna duda. Es precisamente la ignorancia de las soluciones técnicas y éticas que ofrecen nuestros ancestros lo que ha provocado muchas de las situaciones lamentables que contemplamos en la actualidad. La corrupción en el ámbito de la Administración Pública, por ejemplo, siempre ha existido, pero es posible atajarla cuando quienes deben hacerlo se enfrentan a ella con decisión.

-Ponga algún ejemplo...

-Hay muchos. El faraón **Horemheb**, de la XVIII dinastía (unos 1.300 años antes de **Cristo**) afrontó una situación de corrupción generalizada y, al combatirla, protagonizó uno de los momentos más brillantes de la revitalización de Egipto. ¿Cómo?: tomó la decisión de restablecer la legalidad para neutralizar las malas costumbres. Ordenó algo tan simple »



El despacho del profesor es también una enorme librería con cientos de volúmenes en español, inglés, francés, italiano, latín...

Un foco de pensamiento

El profesor **Fernández Aguado**, catedrático y socio director de MindValue (www.mind-value.com), es para muchos directivos y estudiosos el más sólido pensador español dedicado al gobierno de las empresas. Prueba de ello es el simposio, celebrado en febrero de 2010 en Madrid, para analizar su pensamiento, al que asistieron más de 600 expertos de Europa y América. No hay precedente de unas jornadas semejantes con ningún español contemporáneo. En 2008, fue distinguido en EE UU con el Premio Peter Drucker a la Innovación en Management. Es el único europeo que lo ha recibido.

Es autor de más de 30 libros en solitario y otros tantos en colaboración. Entre ellos figuran *1010 consejos para emprendedores*, *Patologías en las organizaciones* o su versión de la *Ética a Nicómaco*, de **Aristóteles**. Paralelamente, se han escrito más de 200 libros y ensayos analizando su pensamiento.

El profesor es invitado a pronunciar conferencias en las más prestigiosas escuelas de negocios —europeas, americanas y asiáticas— y participa en numerosos foros empresariales y económicos a uno y otro lado del Atlántico. Como él mismo señala, “muchas organizaciones desean que les ayude a reflexionar sobre cómo afrontar con éxito la post-crisis tanto desde el punto de vista estratégico como desde el punto de vista del liderazgo”.

En 2010, Aefol creó el Premio Javier Fernández Aguado al Mejor Directivo. Lo han recibido hasta ahora **Isidro Fainé**, presidente de La Caixa, y **Alfredo Ruiz-Plaza**, director general de Compass Group.

» como que se castigara con implacable rigor a los funcionarios que, abusando de su poder, hubieran robado cosechas o ganado de los campesinos bajo el pretexto de cobrar impuestos. Si el involucrado era un juez, que se hacía cómplice de un recaudador para compartir sus rapiñas, la pena era extremadamente dura. La ausencia de complejos contemporizadores devolvió al Estado y a sus funcionarios el prestigio perdido.

-Interesante... y con claras resonancias a la actualidad...

-Bastantes siglos después, en el año 55 de nuestra era, **Cicerón** proclamó una frase que ha sido repetida en múltiples ocasiones desde el comienzo de la crisis en la que estamos inmersos: "El presupuesto debe equilibrarse, el Tesoro debe ser reaprovisionado, la deuda pública debe ser disminuida, la arrogancia de los funcionarios públicos debe ser moderada y controlada y la ayuda a otros países debe eliminarse para que Roma no vaya a la bancarrota. La gente debe aprender nuevamente a trabajar, en lugar de vivir a costa del Estado".

-Parece, en efecto, como si Cicerón estuviera mandando sugerencias a la Reserva Federal americana o el BCE...

-Hay muchas experiencias en ese sentido en la época romana. En el siglo II, el emperador **Antonino Pío** decidió racionalizar la función pública. Tras el oportuno análisis (aún pendiente de hacer en España y muy particularmente en las autonomías), redujo el número de funcionarios. Se lee en la *Historia Augusta*: "Suprimió los salarios de muchos que veía que los percibían a pesar de mantenerse ociosos, alegando que no había cosa más vergonzosa, o incluso más cruel, que el que arruinaran a la república aquellos individuos que no aportaban nada a ella con su trabajo". La Administración Pública no es simplemente algo conveniente, es una necesidad imperiosa en cualquier Estado. Lo que no es explicable es que los servidores públicos -auténtica columna vertebral- se multipliquen sin ton ni son. En el siglo III, el historiador **Dión Casio** ponía en boca de **Mecenas** esta afirmación, referida al siglo I: "Las ciudades no deberían consentir la construcción de demasiadas obras públicas a gran escala, ni despilfarrar sus recursos en un gran número de juegos públicos para no agotarse en proyectos inútiles, o alimentar rivalidades irracionales que las conduzcan a disputas entre ellas. Deberían, por supuesto, organizar sus fiestas y espectáculos [...], pero no hasta el punto de



"Se equivocan quienes consideran que la ética puede ser conculcada sin consecuencias para la persona", asegura.

"La ausencia de complejos contemporizadores devuelve al Estado y a sus funcionarios el prestigio perdido"

que el erario público o el patrimonio de los particulares queden exhaustos o que ningún residente extranjero tenga que contribuir al gasto". Bastantes regidores municipales deberían asumir como lema estas consideraciones...

-En algunas conferencias, usted ha expuesto que la crisis actual se debe

en gran medida a la moratoria ética que muchos han asumido desde hace años...

-Hay personas que consideran que la ética puede ser conculcada sin que eso tenga consecuencias para la persona. Se equivocan. La ética no es un conjunto de normas que aherrojan al hombre, sino

"Un diagnóstico sin terapia es una mera autopsia"

Fernández Aguado ha asesorado ya a más de 400 empresas en 30 países, así como a presidentes y directores generales. Y sus modelos de gestión están implantados -con un sistema de licencia- en numerosas organizaciones a través de las principales consultoras europeas.

-¿Existe alguna organización perfecta?

-De existir, yo no la conozco. Y dentro de las imperfectas hay dos tipos: las que procuran disminuir sus imperfecciones, facilitando tanto los frutos económicos como las coordenadas para una vida honorable a quienes se relacionan con ellas; las otras se regodean en su imperfección, dañando a quienes se acercan.

-Entre sus propuestas más novedosas está la que usted llama 'la gestión de lo imperfecto'. ¿En qué consiste?

-Es uno de los dos modelos de diagnóstico que he definido para conocer la situación real de una empresa o de una

organización. Parte del principio -aparentemente obvio, pero muy olvidado- de que no existen organizaciones perfectas. A partir de ahí, defino unos modos para identificar las áreas de mejora y ayudo a concretarlo en los distintos ámbitos (entorno, estructura, personas, clientes, etcétera).

-El otro modelo es el de 'las patologías organizativas'...

-En él establezco una comparación entre el cuerpo humano y las organizaciones. Con una terminología entendible por todos (a partir de una edad todos hemos pasado por una consulta médica), defino las enfermedades más frecuentes en las organizaciones. Publiqué ese vademécum en un libro titulado *Patologías en las organizaciones* (editorial LID), en el que conté con la valiosísima colaboración de **Francisco Alcaide** y **Marcos Urarte**. Las dos metodologías

han sido aplicadas con éxito por cientos de instituciones públicas y privadas.

-Entiendo, en suma, que las empresas, al igual que las personas, pueden sufrir enfermedades. ¿Qué se hace entonces?

-Es el momento de establecer medidas para recuperar la salud organizativa. Como bien ha señalado mi más directo colaborador, **José Aguilar**, un diagnóstico sin terapia es una mera autopsia. Las soluciones dependen del tipo y gravedad de la enfermedad. Personalmente, he propuesto cuatro modelos que responden a cuatro situaciones y que apelan, grosso modo, a las mejoras en los sentimientos de la organización, el compromiso de los empleados, las correcciones en la dirección para convertir en hábitos los valores que se defienden y, finalmente, la toma de decisiones para liderar en la incertidumbre.

una normativa que le permite ser libre y le facilita el sendero hacia la felicidad. La actual crisis económica procede en algunos temas de haber conculcado principios técnicos, pero en muchos aspectos sus orígenes hay que buscarlos en la ausencia de la ética en numerosas de las decisiones que se han tomado. Es más, la carencia técnica de tantos directivos y dirigentes políticos es ya un ataque directo a la ética, porque era su obligación estar preparados; y por pereza, orgullo,

ca para las organizaciones contemporáneas. Es un texto que discurre en la misma línea de otro que ya publiqué, centrado en el pensamiento griego: *Management, la enseñanza de los clásicos*.

-Está orgulloso, supongo, de ser el único español contemporáneo al que se ha dedicado un simposio para analizar su pensamiento, al que asistieron más de 600 profesionales de 12 países...

-Estoy muy agradecido a las personas que promovieron ese encuentro y sien-

tes en el campo del gobierno de personas y organizaciones...

-Así es. Ese club al que se refiere es el Top Ten Management Spain. Fue creado en 2001 a raíz de una iniciativa de la editorial Planeta para seleccionar en un libro los mejores textos y propuestas sobre el gobierno de las empresas. El libro fue un éxito. Ayanet desarrolló posteriormente una plataforma a la que invitó a 10 pensadores por la originalidad, valor y vigencia de sus aportaciones. Muchos coincidimos en ambos proyectos; algunos, no. Después de ese *top ten* se constituyeron otros clubes exclusivos de *coaching*, marketing, *speakers*, etc.

-¿Qué es lo que más le entristece?

-La incapacidad de algunas personas -directivos o subordinados- para mejorar su calidad de vida por falta de expectativas o del esfuerzo suficiente para alcanzarlas. Ver sufrir inútilmente a la gente, por no aplicar las opciones correctas, es desconsolador. Desde este punto de vista, tengo el convencimiento personal de que se podría haber evitado gran parte del sufrimiento que esta crisis ha generado y seguirá generando.

-¿Y su mayor satisfacción?

-Además de las estrictamente familiares, que son muchas, desde el punto de vista profesional, el hecho de haber contribuido con mi asesoramiento a que muchas organizaciones hayan mejorado tanto en lo técnico como en lo ético. ■