

Coordinador de obra  
Álvaro Lozano

# LIDERAR EL CAMBIO



MADRID BOGOTÁ  
MÉXICO D.F. MONTERREY BUENOS AIRES  
LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

# Índice

Introducción .....	7
1. Regreso al futuro. <i>Management</i> e historia en Javier Fernández Aguado. José Aguilar .....	13
2. ¿Por qué se ha convertido Javier Fernández Aguado en un referente del pensamiento del <i>management</i> ? Francisco Alcaide .....	18
3. Recuperando la salud de las organizaciones. Eugenio de Andrés....	22
4. Humanidad, verdad y eficacia. Asier de Artaza .....	27
5. Cuando la historia es pasado, presente y futuro. Guillermo Barral	38
6. Confieso que he aprendido. Guillermo Barrenechea .....	41
7. El hombre que sabía querer. Paul Thomas Alvaro .....	47
8. La formación de líderes en México. Pedro Borda y Silvano Soto...	53
9. El sabio sencillo. Laura Elena Calvache .....	57
10. La experiencia del empleado según los jesuitas. Josep Capell .....	61
11. Hojas de ruta del Peter Drucker español para pilotar organizaciones en la era digital. José Antonio Carazo .....	66
12. El maestro minucioso. Sergio Casquet.....	70

13. El Indiana Jones del mundo corporativo. Iván Céspedes.....	74
14. La prole espiritual del maestro. Jerónimo Corral.....	77
15. La ética del líder, una visión de la dirección por hábitos. Lorena Duarte.....	81
16. La felicidad (es) posible. Mil consejos en Tudela. Ignacio Escribano .	86
17. Un hombre del Renacimiento. Josemaría Escrivá.....	90
18. La autenticidad de los líderes. Francisco García Cabello .....	93
19. Un sapiente acogedor. El perfecto <i>coach</i> . Ricardo García.....	98
20. Seducido por Aristóteles. Gabriel Ginebra.....	100
21. Un sabio profundo. Pilar Gómez-Acebo .....	107
22. Un pensador multidimensional y multidisciplinar. Luis Huete.....	108
23. Aprendizaje experiencial: Escuela de directivos. Rodrigo Jordán ..	118
24. Un ilustrado accesible. Rogelio Leal .....	124
25. Un arqueólogo del conocimiento. Rodrigo López.....	126
26. ¿Orador? ¿Pensador? ¿Conferenciante? <b>Simplemente</b> Javier Fernández Aguado. Ignacio López.....	129
27. Una visión de la historia y la persona por capas. José María López Rodríguez.....	137
28. Un encuentro en el paseo de Gracia. José Lozano.....	142
29. Dejando huella. Roberto Luna .....	147
30. Dirigir la imperfección humana. Víctor Hugo Malagón .....	151
31. Javier Fernández Aguado: El visionario creador de «Feelings Management». Ana Meso.....	156
32. No hablemos de Javier, hablemos con Javier. Salvador Molina .....	160
33. Elogio a un gran atrevido. Pascual Montañés.....	169
34. Un genio ético. Fernando Moroy .....	171
35. Una enriquecedora producción literaria. Nelson Padua.....	176
36. Un pionero del <i>management</i> . Ovidio Peñalver .....	178

<b>37. Cómo no ponerse de perfil en la gestión de personas.</b> Juan Miguel Pérez Pérez .....	183
<b>38. Un <i>sherpa</i> del talento. Álvaro Porrero .....</b>	190
<b>39. Liderar talento libre. Manuel Revuelta .....</b>	195
<b>40. El pensamiento de Javier Fernández Aguado: Palanca para dirigir a personas y gestionar organizaciones. Luis Rico.....</b>	201
<b>41. Lo importante en esta vida.... María Victoria de Rojas.....</b>	204
<b>42. Javier Fernández Aguado y la Titan Desert. Jorge Salinas .....</b>	208
<b>43. Dualidad mística: Brillar para alumbrar, no para deslumbrar.</b> Richar Ruiz .....	214
<b>44. La voz de la experiencia. Carlos Sánchez.....</b>	220
<b>45. El legado de un gran maestro. Ofelia Santiago.....</b>	224
<b>46. ¡Gracias, maestro! Francisco Segrelles.....</b>	232
<b>47. Javier Fernández Aguado y la navegación.</b> Francisco J. López Seoane.....	235
<b>48. Del líder conquistador al humanista analítico.</b> Marcelo Eduardo Servat .....	238
<b>49. Referente internacional del <i>management</i>. Franck Sibille .....</b>	243
<b>50. Marcas que hacen brillar. Christopher R. Smith.....</b>	246
<b>51. Armonías profesionales-vitales. Enrique Sueiro.....</b>	254
<b>52. Un sabio del Renacimiento. Marcos Urarte .....</b>	261
<b>53. Mi timonel y correligionario. El liderazgo en el aula.</b> Richard Vaughan .....	266
<b>54. <i>Coach de coaches</i>. Mariano Vilallonga .....</b>	272
<b>Epílogo. Alfredo Bataller Parietti .....</b>	277
<b><i>De</i> Javier Fernández Aguado .....</b>	279
<b>Premios y galardones .....</b>	281
<b>Conferencias y seminarios.....</b>	282
<b>Obras.....</b>	283

## Introducción

### Aprendiendo de un gran maestro

Cuando recibí la propuesta del presidente de AEFOL para encargarme de la coordinación editorial de un nuevo libro sobre el doctor Javier Fernández Aguado, lo asumí como un reto enorme y como un honor.

Tras pensarlo, me puse rápidamente manos a la obra, con la ayuda del resto del equipo de AEFOL. Además de director de Marketing de AEFOL, desde el 25 de febrero de 2019, soy el responsable SEO de Bwin España en Londres, donde escribo esta introducción a un libro sobre mi gran maestro, del que siempre aprendo y a quien quiero dar las gracias, de corazón, por su trabajo y el trato que siempre me ha dado.

Soy un joven profesional de 26 años que ha estudiado Psicología en la UAB, Marketing en la UOC y SEO en IEBS. Trabajé en AEFOL desde 2010 y monté en 2017 mi propia empresa, AMD, responsable de la producción de diversas webs, entre otras la del propio profesor Fernández Aguado.

Antes del verano de 2018 se me encargó este trabajo. Pensé que era una buena oportunidad para contribuir a la difusión de su pensamiento. En AEFOL estamos empeñados en darlo a conocer desde que organizamos el I Simposio en 2010 en la Feria de Madrid en el marco de EXPOEARNING. Este año 2019 hemos organizado el II Simposio también en IFEMA, con los mismos objetivos, fuerza e ilusión. Y los mismos estupendos resultados: cientos de asistentes procedentes de diversos continentes.

Este libro recoge los artículos de 57 autores de catorce países que respondieron a nuestra llamada: Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Italia, México, Argentina, Perú, Ecuador, Colombia, Paraguay, Chile, Costa Rica, Venezuela y, por supuesto, España. No es nada fácil que personas con un nivel profesional muy alto, con agendas plenas, que viajan con frecuencia, respondan a una propuesta de colaboración en un libro.

Lanzamos una invitación a un grupo seleccionado y en su práctica totalidad nos respondieron que deseaban participar en esta obra y nos enviaron sus aportaciones. No tuvimos que recordarles mucho la fecha: son excelentes profesionales y personas que admiran el pensamiento del más reputado autor de *management* de lengua española.

Ha sido la primera vez en mi vida que he realizado un trabajo semejante. El equipo de AEFOL, Marta, Cristina, Isabel y José, me ha apoyado en todo momento y se ha encargado de diferentes tareas. El resultado que el lector tiene entre las manos es fruto del común esfuerzo.

Este libro es una demostración de cómo piensa y actúa Javier, que da por hecho que esta tarea sería desarrollada adecuadamente por un joven profesional como yo, cuando podía haberla confiado a una editorial o a cualquiera de sus colaboradores.

Quiero ahora comentar lo que más me ha gustado de las obras que he leído del profesor Fernández Aguado, quien cada vez que nos hemos visto en Madrid, Barcelona o Sant Cugat me ha obsequiado generosamente con una de ellas.

Javier es un sabio al estilo renacentista. Su conocimiento lo comparte de modo magistral con los demás, tanto a través de sus libros como de sus insuperables conferencias y también desde su web y las redes sociales. Usa los medios a su alcance para hablar de lo que sabe... y sabe mucho. A mí siempre me impresiona escucharle; a veces hay términos que no comprendo, quizá porque en mi ESO y Bachillerato no tuve la oportunidad de estudiar mucha Filosofía, menos latín, nada de griego y poca historia. Eso en los jóvenes de mi generación de *millennials* se nota. Nosotros somos más digitales, pensamos que lo encontramos todo en Google, empleamos las redes sociales y no dedicamos tiempo a leer libros, revistas o periódicos ni a ver televisión.

Hemos nacido conectados a internet y esa carencia se experimenta cuando lees o escuchas a Javier. La fascinación que sentimos es grande, porque nos conecta con la historia, con la tradición y con el saber humano más profundo. Sus libros y conferencias cuentan con un toque de humor anglosajón que me gusta mucho. No tuve ningún profesor en la universidad que supiera explicarme tan bien la historia conectada con el mundo empresarial.

Entre otros muchos autores, la base de su pensamiento se encuentra en Aristóteles, y más en concreto en su libro *Ética a Nicómaco*, obra de la que el doctor Fernández Aguado ha elaborado una versión para el siglo XXI. Javier se ha propuesto rastrear la historia de la humanidad para obtener experiencias, enseñanzas y conclusiones y demostrar que no hay nada nuevo bajo el sol. Vincula magistralmente el pasado a la sociedad actual y demuestra que si aprendemos historia podremos gobernar mejor nuestro presente y diseñar mejor el futuro. A mí me impresiona su capacidad de trabajo. No sé cómo lo consigue. Sé que se levanta temprano y dedica las primeras horas del día a leer, meditar, pensar, escribir... Tiene gran fuerza de voluntad y sin duda también de ahí brotan sus magníficos libros.

En *Egipto, escuela de directivos* saca conclusiones de lo que sucedió hace más de 4500 años respecto a lo que está pasando en la actualidad: ¡es algo que me impresiona! Con *Roma, escuela de directivos* da un salto en el tiempo. A ¡*Comaradas! De Lenin a hoy* le siguió *El management del III Reich* y el más reciente en esa línea es *Jesuitas, liderar talento libre*: son libros donde se centra en personajes históricos controvertidos, como Lenin, Julio César y Hitler, o en San Ignacio de Loyola. De todos ellos realiza un estudio profundo, riguroso y serio, desde la perspectiva de un directivo, *coach* y consultor que cuenta con una amplia experiencia de trabajo con cientos de empresas de todo el planeta.

Esa mirada a la historia aporta mucho valor, porque nos viene a decir: «Mira, esto es lo que ha pasado en la historia y eso tiene una relación directa con lo que está pasando hoy en tu empresa; aprende, saca conclusiones y aplícalo en tu vida diaria».

Con el profesor Fernández Aguado se aprende de modo fácil, profundo y directo. Sus libros no son «tochos» históricos que cuesta leer, sino que parecen novelas históricas. Deberían ser de obligada lectura en los másteres y MBA. Yo los recomiendo, porque he aprendido mucho con ellos.

En otra línea se encuentran sus obras de aportación única y diferente al mundo de la empresa, como *Patologías en las organizaciones*, donde con audacia analiza la empresa como si fuera un cuerpo humano y lleva a cabo un diagnóstico de las enfermedades que padecen las organizaciones y nos ofrece las terapias para su tratamiento y recuperación. Menciona casi cincuenta enfermedades y las analiza, con la colaboración de dos autores más: Marcos Urarte y Francisco Alcaide. Es una constante en su producción que el doctor Fernández Aguado invite a grandes autores para que colaboren en sus libros. José Aguilar es uno de los que más han contribuido, como en *La soledad del directivo*.

Otro de sus libros de referencia es *1010 consejos para emprendedores*, donde aporta consejos que me han resultado muy prácticos en mi emprendimiento. A veces es muy útil que te empujen cuando dudas si poner en marcha un proyecto o que alguien te confirme en el camino que has iniciado o cuando dudas sobre si tomar otra dirección. He tenido la suerte de inspirarme en sus pensamientos y además en sus sabios consejos, que periódicamente me ha entregado y que me han ayudado a estar donde estoy hoy, en una de las grandes empresas del mundo, en el corazón de la city.

Javier habla mucho de felicidad, quizá porque es de lo más importante que una persona pueda alcanzar en la vida, porque todos la buscamos, aunque no seamos plenamente conscientes.

Dispongo en mi biblioteca de un libro que Javier publicó en 2008, *La felicidad posible (mil consejos)*. Es complementario y muy diferente de *Hablemos sobre felicidad*, donde conversa con el conocido periodista Juan Ramón Lucas y con Sandra Ibarra, excelentes personas que conocí en el EXPOELEARNING 2014 que organizamos en Madrid y donde recibieron el Premio Javier Fernández Aguado, otorgado por AEFOL.

No me quiero extender con la mención de todas las obras que Javier ha escrito, porque me faltaría espacio en este prólogo. Me limito a mencionar las que más me han impactado.

El que ahora prologo es un libro diferente al que se publicó al finalizar el I Simposio que organizamos en la Feria de Madrid en 2010, donde participaron más de 600 profesionales de toda España y de otros 12 países e intervinieron más de 20 ponentes, que luego aportaron sus artículos.

En esta ocasión los textos que se recopilan en este libro están elaborados por autores procedentes de catorce países, y solo unos pocos pudieron participar en persona en el II Simposio.

En los nueve años transcurridos desde el I Simposio, la familia del profesor Fernández Aguado, que es lo que más quiere, ha seguido creciendo. Ha viajado por todo el mundo; ha visitado por motivos profesionales más de cincuenta países de cuatro continentes; ha pronunciado incontables conferencias por las que ha seguido recibiendo múltiples premios, ha participado en numerosos programas de radio y televisión y ha escrito innumerables artículos.

No conozco otro libro donde casi sesenta destacados directivos y profesionales de alto nivel escriban sobre un autor contemporáneo. Cada uno describe el aspecto que más le ha impresionado de la obra y del trabajo de Javier. Hay artículos que son emotivos, casi íntimos, como una carta entre amigos; la mayoría son académicos y profesionales.

No ha sido fácil la organización de este II Simposio y la coordinación de esta obra. Reitero mi agradecimiento a todo el equipo por su gran trabajo: solo he sido la persona que recoge el testigo y sigue corriendo con la ilusión de siempre.

Quiero mencionar, para concluir, el Premio Javier Fernández Aguado, que desde 2010 se entrega a destacados directivos que se inspiran en la obra y en las propuestas de Javier. Cada año es un orgullo para AEFOL premiar a excelentes directivos que sobresalen por su excelente trabajo, por su aportación a la sociedad y por incorporar en sus organizaciones los métodos creados por el pensador español, que se recogen en sus libros fruto de su larga e intensa experiencia, también como *coach* de altos directivos.

En 2019 lo ha recibido José Lozano Galera, fundador de AEFOL y EXPOEARNING, cofundador de la UOC, emprendedor de raza. Antes de él lo recogieron directivos como Isidro Fainé (presidente de Fundación Bancaria «la Caixa»), Sandra Ibarra (presidenta de la Fundación SI contra el cáncer), Rodrigo Jordán (presidente de Vertical), María Subrá (directora general de Hedonai), Marcos Urarte (presidente de Pharos), Franck Sibille (director general del Marbella Club) o Ricardo García (vicepresidente de Benteler Automotive para la región Sur de Europa).

Deseo mencionar aquí a mi madre, Isabel Fuentes Ardila, de la que tanto he aprendido. Directora comercial de EXPOEARNING y de AEFOL, es la gran columna de las 25 ediciones que llevamos organizadas: 18 en España y siete en América Latina. Ella también es receptora del premio porque, al recibirlo José Lozano, es como si ella también lo hubiera hecho.

Muchas gracias, Javier, por tu confianza en nuestro trabajo; mi más sincero agradecimiento también a todos los que han participado en este libro. Nos seguimos encontrando en la red, leyendo, creciendo y aprendiendo con el conocimiento que nuestro gran maestro –conocido por muchos estudiosos y directivos como «el Peter Drucker español»– nos aporta.

Como repite con frecuencia mi padre: «Adelante, siempre adelante».

**Álvaro Lozano**  
Director de Marketing en AEFOL & EXPOEARNING S.L.



Ver vídeo: Resumen  
ponentes II Simposio  
Internacional sobre el  
Pensamiento de Javier  
Fernández Aguado



Ver vídeo: Resumen  
intervención Javier  
Fernández Aguado



# 1

## Regreso al futuro. *Management e historia en Javier Fernández Aguado*

Tomar decisiones es un ejercicio que requiere perspectiva. La información está sobrevalorada. Ya no es un factor diferencial en la acción directiva: está al alcance de casi todos, y además en un volumen tan extenso y con un grado tal de obsolescencia, que con frecuencia es un lastre. Por supuesto que hace falta información, pero disponer de ella de forma masiva ni garantiza el éxito de las decisiones que tomamos ni hará que sean realmente diferentes de las de nuestros competidores.

### Lecciones de la historia

Javier Fernández Aguado ha destacado en sus numerosas publicaciones que la historia es una gran maestra para quienes ejercen funciones directivas. Sus libros sobre el gobierno de grandes civilizaciones de la antigüedad (Roma, Egipto, Grecia clásica, etc.), así como sobre organizaciones emblemáticas en su época (templarios, jesuitas, etc.), son una referencia imprescindible en la literatura de *management* actual.

Javier Fernández Aguado muestra que los grandes decisores de todas las épocas se enfrentaron a problemas muy similares a los que nos acucian ahora. Todos vivieron momentos de profundos cambios sociales y económicos. La arrogancia de cada nueva generación consiste en pensar que los cambios más relevantes son los actuales simplemente por el hecho de que nos afectan a nosotros. En consecuencia, afrontamos cada nueva transformación como si fuera un suceso único y nunca visto.

Frente a esa ausencia de referencias, Javier Fernández Aguado aboga por tomar perspectiva, por comprender las lecciones que nos dieron los mejores decisores del pasado, con sus aciertos y sus errores. Paradójicamente, va muy bien conocer el pasado para innovar, pues de otro modo podemos diseñar líneas de acción que nos parecen muy originales, pero que en realidad reiteran estrategias cien veces ensayadas en la historia. El cambio –nos recuerda el pensador español– es tan antiguo como la humanidad. Lo característico de este momento es la velocidad a la que se produce. Por eso, es más necesario que nunca contemplarnos en el espejo de la historia. En los momentos más vertiginosos es cuando más valor nos aportan las referencias fiables y contrastadas.

## ¿La tecnología lo cambia todo?

Algunas voces proclaman que los cambios actuales son de otro orden y que suponen una disrupción más intensa que cualquiera de las vividas en el pasado. Sin rebajar ni un ápice el alcance de los cambios tecnológicos en nuestra manera de vivir y de relacionarnos, resulta inspirador ponerse en la piel de los seres humanos que vivieron al comienzo de la Edad Moderna (invención de la imprenta, fusión de diferentes mundos con la llegada de los europeos a América, etc.) o de la Edad Contemporánea (grandes revoluciones, etc.).

Con el marco interpretativo que propone Javier Fernández Aguado, me atrevo a hacer algunas consideraciones sobre los cambios tecnológicos de comienzos del siglo XXI y su impacto en el ámbito laboral y profesional.

Hay un amplio consenso acerca de los cambios que la disrupción digital producirá sobre el mercado de trabajo. Ya no parece sostenible el modelo sobre el que hemos diseñado nuestras vidas y nuestras carreras profesionales durante las últimas décadas. En países desarrollados, un paradigma común de este modelo se definía por los siguientes parámetros:

1. **Etapa de formación.** Aproximadamente veinte años para posiciones cualificadas (quince para actividades de menor cualificación).
2. **Etapa laboral.** Cuarenta horas semanales de trabajo durante cuarenta años.

- 3. Entorno profesional.** Relativamente estable en cuanto al sector de actividad, al área funcional e incluso a la organización para la que se trabaja.

Este marco resultaba previsible y permitía tomar decisiones personales (formar una familia, etc.) y económicas (suscribir una hipoteca, por ejemplo) sobre una base sólida.

Para quien añore ese modelo, la disrupción digital no es una buena noticia. Ya estamos acostumbrados a la difusión de malos augurios, tanto desde el punto de vista cuantitativo (contracción del mercado de trabajo, supresión de empleos, etc.) como cualitativo (empleo de menor calidad, precarización del mercado de trabajo, etc.).

La creciente automatización de procesos, así como la inminente irrupción de la inteligencia artificial en muchos ámbitos laborales, deben ser abordadas con cautela y con inteligencia. Si sabemos aprovechar las oportunidades que estos hechos plantean, no solo evitaremos los riesgos anunciados por los agoreros de desgracias, sino que migraremos hacia nuevos modelos laborales, más satisfactorios en términos humanos y más beneficiosos en términos sociales.

Señalo algunos de los beneficios de una transformación digital inteligente del mercado de trabajo:

- 1. Ruptura de la distinción rígida entre etapa formativa y etapa profesional.** Probablemente, muchas de las experiencias de nuestros hijos en sus primeros años tengan una directa aplicación laboral, y la formación a lo largo de la carrera será un requerimiento obligado para la mayoría. Es mucho más estimulante mantener abiertos procesos de aprendizaje que dar por concluida nuestra capacitación a edades tempranas.
- 2. Mayor igualdad de oportunidades.** Frente a quienes vaticinan nuevas brechas sociales entre quienes desarrollan perfiles muy tecnológicos y el resto, vale la pena recordar que la tecnología nos conduce a escenarios más homogéneos. La primera revolución industrial concentró los medios de producción en unas pocas manos. La revolución digital pone en manos de todos las herramientas para acceder a una

información masiva. Hoy el CEO de una gran compañía lleva consigo un dispositivo móvil con una funcionalidad muy parecida o idéntica a la de su empleado más joven. Incluso en lugares subdesarrollados es más fácil ofrecer cobertura inalámbrica de datos que redes de distribución de agua potable o de saneamiento.

- 3. Específicamente, la digitalización puede contribuir a una mayor igualdad de género.** Se ha dicho que los perfiles muy tecnológicos son todavía mayoritariamente masculinos. Aparte de que esta brecha se está reduciendo, conviene advertir que una economía digital no se apoya solo sobre perfiles tecnológicos. De hecho, cuanto más se extienda el uso de la inteligencia artificial, más capacidad tendrán las máquinas para actualizar sus algoritmos de manera autónoma (*machine learning*). Los trabajos de mayor demanda no serán los que nos asemejen a las máquinas, sino los que nos diferencien de ellas. La compasión y la empatía no serán ya solo valores de carácter moral, sino competencias profesionales de primer orden. Sectores muy intensivos en mano de obra, como el ocio, el turismo, la educación, la asistencia sanitaria o la atención a dependientes, demandarán a personas que conecten con personas. Para lo demás, ya están las máquinas.
- 4. Mayor calidad de vida.** A veces, se asocia de manera muy simple carga de trabajo con empleo. Entornos productivos altamente automatizados demandarán probablemente menos trabajo, pero no necesariamente menos empleo. Si los procesos más mecánicos son realizados por máquinas, de forma muy eficiente, hay un amplio margen para que seres humanos realicen tareas en las que aporten un valor diferencial como humanos, sin extender sus jornadas laborales para tareas que llevarán a cabo los «trabajadores» no humanos de la empresa. No desarrollamos capacidades para competir con máquinas más eficientes que los humanos en unas mismas tareas, sino para hacerlo con nosotros mismos en el constante esfuerzo por llevar a la plenitud todo nuestro potencial como individuos y como especie.

## Progresar hacia el futuro desde el pasado

Progresar no consiste en ir a rebufo de los sistemas que los humanos somos capaces de crear. La constante actualización de nuestros conocimientos requiere también una mirada atenta al modo en que nuestros mejores predecesores han tratado las cuestiones que antes y ahora más

nos importan: el manejo del poder, el sentido del trabajo y de nuestras relaciones, el rol de las ambiciones humanas en nuestros avances y retrocesos, la reafirmación de nuestra singularidad junto a la construcción de comunidades humanas sólidas y sostenibles, etc.

Los sistemas automatizados irrumpen en este escenario e introducen novedades relevantes. Gracias a la tecnología tenemos acceso a experiencias que resultaban impensables hace solo unas décadas. La fascinación que nos produce nuestra obra lleva a muchos a dotar de vida a los mecanismos que hemos creado. Como Pigmalión, sentimos que la escultura tallada por nuestras manos cobra vida. Visiones más lúcidas a mi juicio, como la de Javier Fernández Aguado, subrayan el carácter instrumental de la tecnología. Las herramientas que creamos son excelentes para manejar los medios, pero somos los individuos quienes debemos seguir definiendo nuestros fines. En la medida en la que dispongamos de más ayuda artificial para la realización de numerosas tareas repetitivas, podremos dedicar más tiempo y recursos personales a aquello en lo que somos insustituibles. Paradójicamente, es probable que las máquinas nos ayuden a ser más humanos.

**José Aguilar**

Socio director de MindValue

## 2

### ¿Por qué se ha convertido Javier Fernández Aguado en un referente del pensamiento del *management*?

Tuve la ocasión de participar en 2010 en el I Simposio Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado con la ponencia Emprendizaje inteligente. Allí me referí a su obra *1010 consejos para emprendedores*, para mí uno de sus mejores textos, dado que todos somos en cierto modo emprendedores, aunque la mayoría de la literatura sobre emprendimiento adolece del componente práctico.

Por otro lado, he podido estudiar gran parte de su obra y también participar en proyectos conjuntamente, además de entrevistarlo personalmente para algunas publicaciones. De todo ello he extraído lecciones muy útiles tanto para la vida como para la empresa.

La grandeza de un líder –de un pensador también, diríamos– se mide por su legado en el medio y largo plazo. Los fuegos artificiales son solo eso, artificiales, y, con la misma contundencia que aparecen, desaparecen.

Solamente con la distancia y la claridad que da el tiempo es posible ver las cosas con cierta perspectiva y hacer un análisis más riguroso. La pregunta, por tanto, es inmediata: ¿Por qué se ha convertido Javier Fernández Aguado en un referente del pensamiento del *management*?

1. **Profundidad.** Aportar valor, como todo lo que merece la pena, no es fruto de la casualidad, sino de mucho conocimiento y experiencia. Otra cosa no da resultado. Javier Fernández Aguado acumula muchas horas

de vuelo a ambos lados del mostrador, tanto en las trincheras, que dan la experiencia, como en la retaguardia, que permite la reflexión, el poso y la conceptualización.

2. **Consistencia.** Que un defensa meta un gol no le convierte en un buen delantero. Lo mismo es aplicable al resto de ámbitos de la vida. Es la generación de valor de manera recurrente a lo largo del tiempo lo que posiciona a un profesional como referente. Aportar valor de manera puntual está al alcance de bastante gente; hacerlo de manera sólida durante muchos años es cuestión solo de unos pocos.
3. **Sencillez.** La vida es comunicación en todos los planos, sea de manera escrita u oral, y si hay algo de relevancia a la hora de transmitir, es tener capacidad pedagógica. Eso resulta factible cuando uno acumula sabiduría, que es lo que permite discernir lo esencial de lo accesorio. Lo barroco suele ser propio de personalidades ensimismadas, víctimas de su propio ego, que andan desconectadas de su público. A la hora de comunicar, el primer requisito es: «Piensa en la audiencia, no en ti». Eso es lo que pretende siempre nuestro autor.
4. **No-autocomplacencia.** Es fácil acomodarse, una tendencia natural en el ser humano. Cuando una persona ha alcanzado cierto prestigio y cima, dormirse en los laureles suele ser práctica común. Javier Fernández Aguado no ha caído en esa tentación, que siempre planea, y ha seguido pedaleando a buen ritmo. Me consta que, entre sus hábitos, que son los que nos ensalzan o hunden, dedica al menos un par de horas al día al estudio.
5. **Humildad.** Si nos fijamos en su obra, buena parte de ella bebe de los clásicos, y también sus análisis y aportaciones se nutren de la historia. Como le gusta decir: «La historia no sirve para nada, pero el que no sabe de historia no sabe de nada». No es casual que algunos de sus libros más conocidos sean: *Jesuitas, liderar talento libre, ¡Camaradas! De Lenin a hoy, El management del III Reich, Egipto, escuela de directivos* o *Los templarios. Enseñanzas para organizaciones contemporáneas*. Innovar no es necesariamente descubrir la pólvora y, en cualquier caso, toda innovación siempre parte de algo previo que es preciso conocer e interiorizar. Como me decía en una ocasión durante una entrevista: «La mayor parte de las aportaciones al *management*

fueron realizadas por pensadores, autores y prácticos del gobierno de los siglos IV-III y del siglo I a. C. Volver a esas raíces resulta esencial, con más motivo en épocas de incertidumbre como la actual».

Con una producción literaria tan extensa como la de Javier Fernández Aguado, con más de treinta libros sobre sus espaldas, no es fácil quedarse solo con algunas ideas, pero dejo aquí cinco perlas de su pensamiento a modo de ejemplo:

1. **«El mayor triunfo, el que conduce a la felicidad, es llevarse bien con uno mismo y con quienes se convive».** Cualquier otra cosa sirve de poco si este tema no está resuelto. Otros asuntos también suman, claro que sí, pero este es prioritario para una vida colmada, y hacia ello deberían reconducirse nuestra mirada y nuestros esfuerzos. El Libro Sagrado lo apunta con clarividencia: «De qué le sirve al hombre ganar el mundo entero si pierde el alma».
2. **«Vivir es entusiasmarse por aprender».** Hace algunos años se hizo un estudio a nivel mundial que concluyó que una de las cinco fortalezas más importantes de las grandes personalidades de la historia es la curiosidad. No podría ser de otro modo. Quien pierde las ganas por seguir aprendiendo y mejorando, por la vida en general, es una persona disecada de espíritu. Puede estar presente de cuerpo, pero muerta de alma. Fernández Aguado escribe en uno de sus libros: «Somos nuestras ilusiones». El hombre vive en el presente, pero empapado siempre de futuro, que es el que tira de nosotros hacia adelante y nos estimula.
3. **«Pocos negocios se resuelven con un *veni, vidi, forravi*».** Y añade: «Todas las aspiraciones valiosas reclaman sacrificio. No se puede hablar un idioma sin trabajo y tampoco se puede aprender a gobernar sin voluntad». Con otras palabras: todo lo bueno de la vida se cuece a fuego lento, mezcla de constancia y paciencia. No se siembra hoy y recoge mañana. La paciencia siempre es cómplice del triunfo. Precisamente su contrario, la impaciencia, está en el origen de muchos desalientos y frustraciones. En esta vida nadie fracasa; solo hay gente que abandona en algún punto del camino. El éxito es una cuestión de perseverar cuando los demás han renunciado. A veces solo basta eso, porque la gran mayoría se ha quedado a mitad de trayecto.

4. **«La causa final es lo primero en la intención y lo último en la consecución».** Es una frase que le gusta repetir a Fernández Aguado inspirado en el mundo clásico. La pregunta clave siempre es: «¿Para qué?». Nadie existe en esta vida por azar. El mundo necesita de ti y de tu contribución. No te dejes deslumbrar por la última moda, los focos o el confeti, y mira hacia adentro. Todos tenemos una misión por cumplir, si te alineas con ella, estarás más satisfecho, aportarás más valor y el mercado te compensará adecuadamente.
  
5. **«La ética es la ciencia de la felicidad».** Quien pasa por alto está cuestión no tiene un final difícil de pronosticar. Basta echar un vistazo a la prensa diaria para ver cómo muchas personas que en su día fueron (aparentemente) el «no va más» hoy son juguetes rotos. El liderazgo exige resultados (liderazgo técnico) y también valores (liderazgo ético) para la supervivencia a medio y largo plazo. Detrás de todas las crisis siempre existe una causa: la avaricia. Por eso, nuestro pensador nos recuerda: «Las empresas enferman cuando no existe un equilibrio entre la eficiencia económica y la social».

Ya hemos celebrado el II Simposio sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado, pero conociéndole, seguirá produciendo a buen ritmo con profundidad y rigor, y asistiremos, sin duda, a nuevas ediciones de este evento de AEFOL en los años venideros. Felicidades, Javier, y gracias por inspirarnos.

**Francisco Alcaide**

Conferenciante, formador y escritor en  
liderazgo y motivación