

**XAVIER MARCET**

# **ESQUIVAR LA MEDIOCRIDAD**

Notas sobre *management*:  
complejidad, estrategia e innovación



**«El autor nos recuerda que siempre debemos empezar con la gente. Es crucial atraer a las personas adecuadas, porque el talento llama al talento.»**

**HENRY CHESBROUGH,  
impulsor de la innovación abierta**

# **Esquivar la mediocridad**

Notas sobre *management*:  
complejidad, estrategia e innovación

**Xavier Marcet**



Primera edición en esta colección: enero de 2018

© Xavier Marcet, 2018

© del prólogo, Henry Chesbrough, 2018

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2018

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

[info@plataformaeditorial.com](mailto:info@plataformaeditorial.com)

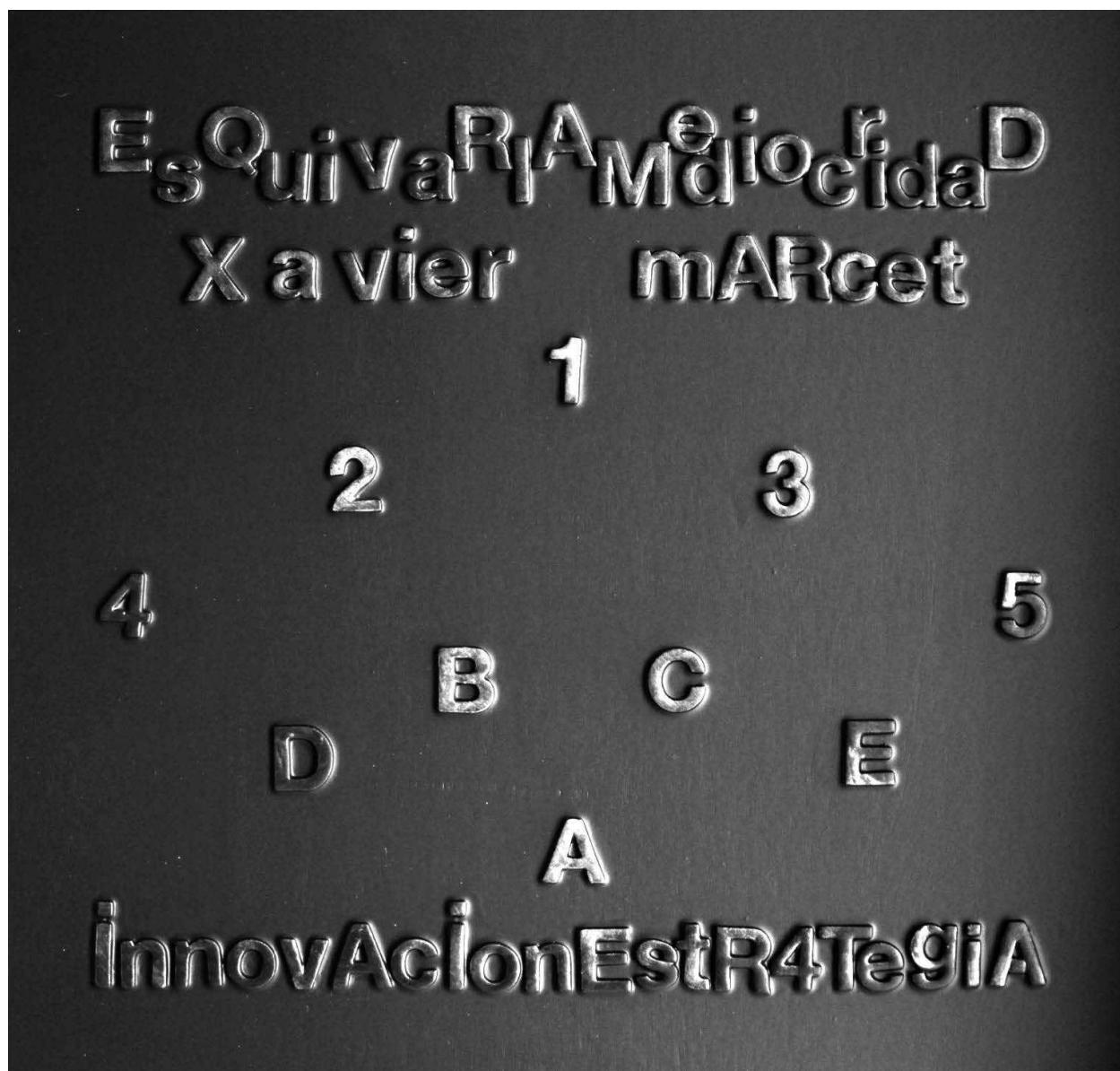
ISBN: 978-84-17114-36-7

Realización de cubierta y fotocomposición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).





Autor: Enric Ansesa

Título: *Esquivar la mediocritat*

Año: 2017

Técnica: Acrílico / madera

Copyright: Ansesa Vegap, 2017

# Índice

*Prólogo de Henry Chesbrough*

*Introducción*

## **1. Esquivar la mediocridad**

Empresas: esquivar la mediocridad

La autenticidad como antídoto de la mediocridad

Contra la tontería

Arrogancia y mediocridad

La inconsistencia

La empatía como forma de estar

## **2. Reinventar la estrategia**

Más estrategia, menos planificación

Agilidad estratégica

La desburocratización empieza por uno mismo

Estrategia territorial

## **3. La complejidad**

La gestión de la complejidad

Jefes menguantes ante la complejidad

Fugitivos de la complejidad

Constructores de síntesis

## **4. Gestión de la innovación**

La sensatez del riesgo

La innovación como desafío

Retos de la gestión de la innovación

Las doce caras de la innovación

Desintermediación y disrupción

El binomio talento-innovación  
Innovación abierta  
El perímetro abierto de la innovación  
Innovación: de la primera a la última milla  
Las cuatro palancas para construir una cultura innovadora  
El papel de los CEO en la innovación  
Grandes empresas e innovación disruptiva  
Cuando innovar es insistir  
Innovar en innovación  
Innovación y emprendimiento: aplicarnos el cuento  
Siete mitos sobre los ecosistemas de innovación  
Burocratizar la innovación  
Enemigos de la innovación. Lista de mínimos  
Veinte formas de garantizar el fracaso

## **5. Comunicación. Menos es más**

Empresas hartas de comunicación  
Veinte notas pequeñas sobre comunicación  
Innovar en comunicación corporativa  
¿Cómo valorizar un mar de información?  
Retos de comunicación corporativa  
Sobre la dirección de comunicación

## **6. Aprender y desaprender**

Desaprender  
Quince cosas que desaprender  
Aprender a preguntar, preguntar para aprender  
Cosas que aprender rápido

## **7. Transformación. Superar la autocomplacencia**

La transformación cultural de la empresa  
Empresas enfermas de reuniones  
Escépticos autocomplacientes  
La autenticidad como *core competence*  
Transformación, suma de innovación y de cambio

## **8. Compromisos con sentido**

Cadenas de inspiración  
La empresa como comunidad  
Crear una cultura corporativa

El respeto como cultura corporativa  
Empresas más allá del beneficio  
La arquitectura del compromiso en las empresas  
El potencial de la autoexigencia  
Desplegar todo el potencial de las personas  
¿Qué necesitamos para trabajar motivados?  
Diez cosas que nos desesperan profesionalmente  
Diez proposiciones sobre el esfuerzo

*Agradecimientos*



*A Antoni Marcet Riera (†) i Antònia Gisbert  
Vilaplana (†), els meus pares, i al meu germà Ignasi.  
No puc imaginar un perímetre inicial més ple d'amor  
i generositat.*

## Prólogo

Me complace presentar el último libro de Xavier Marcet, un hombre al que he llegado a conocer, admirar y valorar como líder y como ser humano. Es un individuo especial, un «profesional lúcido», y con esto quiero decir que, además de ser competente y activo en el mundo empresarial, es capaz de destacar también fuera de ese mundo y mirarlo desde la distancia. Tiene una mente curiosa y atenta que lo ayuda a dar luz a patrones más profundos, a menudo ocultos bajo las distracciones y el ruido de la vida diaria de los negocios.

Un aspecto de su forma de pensar que me ha ayudado en lo personal es su apertura de mente. Vive en Barcelona, pero lee mucho, tanto en español como en inglés, a autores de todo el mundo empresarial. De esa forma, llegó hasta uno de mis libros, *Open Innovation*, poco después de su publicación, y viajó hasta Berkeley, California, para reunirse conmigo, aunque Berkeley se encontraba un poco lejos de su amplia red de contactos e intereses comerciales.

Tuve la fortuna de que otras personas viniesen a hablarme sobre ese libro, pero lo que distinguió a Xavier respecto a los demás fue su capacidad no solo de ver el valor del libro en su propio ámbito, sino de encontrar formas de tender puentes entre mi mundo y el suyo. Es enfático y empático a la hora de considerar los puntos de vista de los demás y de encontrar conexiones con su propia forma de ver las cosas. Como consecuencia de ese encuentro, pronto me embarqué en lo que sería el primero de muchos viajes a Barcelona, a

Cataluña y a España. A raíz de todo esto, he tenido el gran privilegio de trabajar con Xavier durante más de una década.

Ciertamente, este libro continúa la senda iniciada en su anterior libro, publicado hace diez años, *Cosas que aprendemos después*, tras lo cual se han producido muchos sucesos. El mundo empresarial occidental sufrió una brutal crisis financiera que dio origen a un alto desempleo juvenil y, más tarde, a una mayor polarización política y una crisis de legitimidad del mundo de los negocios en el ámbito político. Al mismo tiempo, surgió el *smartphone*, que transformó por completo el panorama empresarial e informativo. Con él, ganó velocidad la digitalización de los negocios. Asimismo, China y la India están creciendo y, en los próximos quince años, pasarán a ser dos de las tres mayores economías del mundo.

Uno de los temas clave del nuevo libro de Xavier es cómo ahora, a través de los medios digitales, disfrutamos de un mayor acceso a la información que en épocas pasadas. Sin embargo, ese acceso, que ha aumentado exponencialmente, puede no desembocar en un mayor conocimiento y sabiduría, sino traducirse en distracciones y mediocridad. Xavier considera este problema tanto desde el plano personal como organizativo. Consecuentemente, podemos tener al mismo tiempo más información y más mediocridad. Comparto esta preocupación y, viendo a mis alumnos y a mis propios hijos, veo tanto promesas como riesgos.

Sin embargo, el objetivo de Xavier va más allá de una simple advertencia. Quiere liderarnos. Nos conmina a resistir a la propagación de la mediocridad para celebrar el pensamiento crítico y promover el esfuerzo y la asunción de riesgos. Hace un llamamiento a la renovación del espíritu y de la cultura empresarial, a rehuir de la medianía y perseguir un pensamiento más profundo. El objetivo hacia el que nos dirige es la excelencia, que solo puede surgir de un pensamiento más hondo.

Tras el privilegio de pasar nueve meses en Barcelona, puedo apreciar con más profundidad la cultura empresarial de esa parte del mundo y sus logros. Allí se puede encontrar arquitectura y cultura de primer nivel en un lugar acogedor y con encanto, donde se han instalado algunas de las compañías más importantes del mundo empresarial. Se lleva a cabo un buen trabajo, y se hace bien. Al mismo tiempo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es mejor, en mi humilde opinión, que en Silicon Valley. De modo que nos encontramos con un lugar del que podemos aprender mucho.

El tiempo que he pasado tanto en Berkeley como en Barcelona me ha proporcionado una mirada diferente con la que dar la bienvenida al nuevo libro de Xavier. Tal como nos enseña, debemos mostrar una actitud de apertura hacia el aprendizaje, el conocimiento y la innovación. Esto, además, tiene implicaciones fundamentales para el liderazgo dentro de las organizaciones. La mayoría de las personas de la mayor parte de las organizaciones está sobresupervisada (para reducir el riesgo de fallos) y, a la vez, infradirigida (lo cual reduce cualquier visión compartida o cualquier dirección común).

Al tratar esto, Xavier nos recuerda que siempre debemos empezar con la gente. Es crucial atraer a las personas adecuadas, porque el talento llama al talento. Debemos reconocer los logros y aprender de los fallos y necesitamos resiliencia para esforzarnos en seguir avanzando y probando. Y después hay que inspirar a la gente con una visión y una dirección en lo referente a la organización y su objetivo. Esto crea confianza, que es la única forma de liderar el buen talento y mantenerlo trabajando para ti. Además, se necesitan agilidad y capacidad de respuesta crecientes, ya que los acontecimientos del mundo empresarial se suceden a un ritmo acelerado. Sin confianza, las organizaciones no tendrán la capacidad de responder con presteza ante una crisis o una oportunidad. Y, para mantener el pulso firme, los líderes deben

seguir pensando de forma crítica, profunda y abierta, para evitar la mediocridad.

Tenemos mucha suerte de contar con el último libro de Xavier, que nos guiará en nuestro camino hacia un mejor trabajo, en un contexto más dinámico, dentro de una organización con una misión clara.

HENRY CHESBROUGH,  
profesor en la UC Berkeley-Haas School of Business y en la ESADE Business School de la Universitat  
Ramon Llull

# Introducción

En el año 2010, gracias a la generosidad de Jordi Nadal, buen editor y buen amigo, pude publicar un libro de extractos de mi blog, <[www.xaviermarcet.com](http://www.xaviermarcet.com)>, bajo el título *Cosas que aprendemos después*. Eran algo así como las memorias profesionales de un *pactitioner*, que es lo que me siento. El libro sirvió para establecer lazos con gente con la que he tenido ocasión de compartir ideas, perspectivas, trayectorias. Para mí, era la oportunidad de condensar y compartir pensamientos vinculados a mi trabajo como consultor en estrategia e innovación.

En el acto de presentación del libro, en abril de 2010, intenté condensar lo que me movía profesionalmente. Releído años después, es lo que todavía me continúa motivando. Reproduzco la parte de mi presentación que resumía el espíritu del libro y que fue la esencia de mi intervención en el acto de presentación. Las «Diez cosas aprendidas después» fueron estas:

1. **La importancia de pensar.** Estoy contra el *benchmarking* compulsivo y a favor de pensar. Hay demasiado mimetismo en la gestión y poca diferenciación. Pensar rápido y en grande es una competencia que me fascina. Considero que pensar es un ejercicio personal y que razonar es un ejercicio de equipo. Aprender a pensar es nuestra vida.
2. **El respeto por los que arriesgan** en sus proyectos, arriesgan de su bolsillo o arriesgan sus trayectorias. Necesitamos una sociedad que respete más a los que arriesgan y que ignore mucho más a los que solamente saben bloquear y destruir. Una sociedad que valore más a los que salen de su área de seguridad para crear y servir a los demás.
3. **El desconfiar de los que tienen la queja por relato.** Ni como profesionales, ni como empresarios, ni como país, me parece que no sirve de nada instalarse en la queja como trayectoria. Admiro a los que saben encajar y afrontar la adversidad con resiliencia. La queja es una mala estrategia, tanto personal como colectiva.

4. El buscar el beneficio de **abrir nuestras organizaciones** para hacerlas más innovadoras y permitirles así crecer más y mejor. Abrir la mente, abrir las empresas a una innovación más eficiente desarrollada junto a otros, en alianza y facilitando el *corporate entrepreneurship*; este es en este momento mi gran reto profesional.
5. **Admirar el talento y otorgarle prioridad.** Tenemos demasiadas infraestructuras sin talento. No todo el mundo sirve para todo. Es determinante quién hace las cosas. Debemos escoger entre dos espirales en nuestra vida profesional o empresarial; la espiral del talento que atrae talento o la de mediocridad que atrae mediocridad. Y admiro especialmente el talento sin arrogancia, el de aquellos que saben conjugar inteligencia y humildad, sabiduría y sentido de servicio.
6. **Respeto mucho el esfuerzo.** Creo que debemos recuperar el sentido del esfuerzo, obviamente del esfuerzo con sentido. Creo que los proyectos requieren horas y empeño además de talento. No me parece fácil resolver la ecuación de la vida profesional y la personal.
7. **Celebro la brevedad.** La considero una muestra de respeto a los demás. El esfuerzo de síntesis evita invadir innecesariamente el tiempo de los demás. Celebro la brevedad porque implica invertir bastante tiempo en convertir la brevedad en algo prolífico y brillante. En comunicación, menos es más.
8. **Me gusta la gente a la no que hay que motivar.** Me generan confianza aquellos que vienen motivados de casa y que actúan como anticuerpos ante los bloqueos corporativos que a menudo invaden a las empresas e instituciones.
9. Lo que profesionalmente me hace feliz es **aprender**, desaprender no sé si me hace feliz, pero es tan necesario como aprender, y más difícil. Si no aprendemos en las organizaciones donde estamos, quiere decir que ha llegado el momento de dejarlas.
10. Finalmente he entendido, gracias a mis compañeros, mis clientes y mis alumnos, que **liderar es servir**. De algún modo, este libro es una forma de servir.

Pues con esa voluntad de servir y de compartir algo de utilidad he vuelto a compilar algunos pensamientos ligados a mi actividad profesional en este libro. A pesar de que doy algunas clases en algunas universidades, y precisamente por ello, quiero advertir de que este no es un libro de investigación. Son reflexiones que sintetizan muchas horas de conferencias, de talleres, de reuniones, de entrevistas, de dar y recibir clase, de leer, de escribir (sobre todo en trenes, aviones y otros rincones). Les falta seguramente amplitud y perspectiva. Si acaso tienen el valor de la destilación auténtica. De pasar del trabajo a las palabras sin filtro académico.

El libro resume un anhelo: esquivar la mediocridad. Curiosamente, tener acceso a más información y conocimiento puede volvernos más mediocres en vez de más sabios. La mediocridad tiende a igualarnos en la vulgaridad. El libro es un discreto testimonio de esta voluntad de esquivar la mediocridad. Durante todos estos años de trabajar con decenas de empresas, administraciones y universidades, ¿he conseguido esquivar la mediocridad? Estoy convencido de que no. Pero sí que ha sido un hilo conductor en mis intentos para rescatarme de la mediocridad. Tampoco estoy convencido de lograrlo con este libro, pero siempre vale la pena intentar esquivar la mediocridad.

Quiero escribir de *management*. Así en general. Podría haber escrito un libro solamente de innovación, o de estrategia, o de comunicación. Pero me apasiona la transversalidad que conlleva la gestión. Me gusta hibridar contenidos, aproximarme a ellos con eso que ahora se llama el neogeneralismo. Me interesa moverme en los intersticios de las organizaciones y ayudarlas a avanzar.

En este libro los lectores encontrarán algunas convicciones que anidaban ya en *Cosas que aprendemos después*, pero que se despliegan aquí de un modo distinto o simplemente que responden a reflexiones hechas en los años recientes. Mi trabajo me lleva a viajar mucho por España, pero sobre todo me ocupan tiempo los viajes frecuentes a Boston y a Santiago de Chile. Estos viajes son paréntesis para pensar y escribir, para asimilar inspiraciones recibidas y a veces para intentar también contribuir a la inspiración de los demás. Una parte importante de estos textos ha sido publicada en distintos artículos en *La Vanguardia*, en Sintetia (<[www.sintetia.com](http://www.sintetia.com)>), o en mi blog (<[www.xaviermarcet.com](http://www.xaviermarcet.com)>).

Los lectores que tengan paciencia de leer el libro verán que una de mis tesis favoritas gira en torno a la síntesis y la brevedad. Es por ello que a



menudo utilizo sucintas listas de ideas que permitan esbozar pequeños perímetros de pensamiento. Para aquellos que no quieran esperar más, aquí dejo lo que para mí sería la síntesis de algunas de las ideas destacadas y recurrentes de este libro:

1. **Necesitamos un nuevo *management* para gestionar la complejidad.** El mundo siempre ha sido complicado. Ahora, además, es complejo. Debemos saber gestionar los problemas de lo complicado y enfrentar los dilemas y las paradojas de un mundo complejo.
2. **Esquivar la mediocridad** es el empeño personal o compartido para escapar de la vulgaridad, de la superficialidad, de la tontería. La mediocridad ni nos inspira ni genera satisfacción diferencial a los clientes. Esquivar la mediocridad es un reto cotidiano.
3. **La autenticidad es la nueva *core competence* diferencial.** Necesitamos empresas con buenos productos o servicios y con buenos relatos. Pero, en un mundo de transparencia total, sin esa autenticidad que hace que lo que decimos y lo que hacemos no diverja, estamos abocados a la mediocridad.
4. Necesitamos **más estrategia, pero menos planificación** (el mundo cambia más rápido que nuestra capacidad de planificar).
5. **Estrategia e innovación son arenas que se mezclan.** Explotar y explorar. Se imponen las organizaciones ambidiestras.
6. **La innovación** fracasa la mayoría de las veces porque requiere de otra forma de gestionar las empresas y de una agenda propia entre los líderes, que deben tomar riesgos de innovación en primera persona. La innovación no se puede delegar como se hacía con la I+D.
7. **La innovación no está en la tecnología. Está en la mirada.** La innovación abierta requiere una mirada abierta.
8. **La agilidad es la condición de cualquier estrategia.**
9. En un mundo de complejidades y de *big data*, no hay comunicación sin capacidad de **síntesis**. Gestionar **la comunicación es superar la necesidad de decirlo** y saberlo todo para tomar decisiones.
10. Es mucho **más difícil crear una cultura corporativa que valga la pena que un negocio** que dé beneficios.
11. **Respetamos a la gente de la que aprendemos.** A partir de ahora también deberemos respetar a la gente que nos ayuda a desaprender. Para poder aprender hay que desaprender.
12. **Cuando crees una *start-up*, intenta tener diez clientes.** Después de tener diez clientes ya sabrás de qué va la *start-up* que has creado. Aléjate de las subvenciones que no coincidan con tu camino.
13. **La autocomplacencia** no es una patología de los muy grandes, puede afectar a empresas muy pequeñas. Pero la autocomplacencia vive en y del pasado. La humildad nos prepara mejor para el futuro, es más inteligente.

14. **Los directivos que saben delegar multiplican**, el resto, si acaso, suman.
15. **Talento llama talento** igual que mediocridad llama mediocridad. Solamente con talento se puede hacer más estrategia y menos planificación.
16. **¿Cómo vamos a cambiar constantemente las organizaciones sin gente muy comprometida?**  
Los comprometidos vienen motivados de casa y el trabajo de los directivos es no desmotivarlos.
17. **Ser buena persona, preferir la honestidad**, continúa siendo algo fundamental, en la vida, en la empresa o en los negocios. Que los arrogantes, los resentidos y los corruptos no nos impidan identificar y trabajar con buenas personas.

Estas son algunas de las principales tesis que el lector encontrará desarrolladas en este libro. Espero que encuentre una lectura ligera, en la que el orden de lectura venga definido por su interés puntual o por su estado de ánimo. Es un libro nacido de la inspiración que me procuran mis clientes y la gente con la que tengo el placer de colaborar cada día.

Considero mi trabajo de consultor un privilegio. Me ha permitido trabar relación con gente extraordinaria, aprender mucho de clientes a los que intento aportar todo el valor que soy capaz de dar. Me ha permitido conocer distintas culturas profesionales y la diversidad de las geografías organizacionales. Aprender en este trabajo no es que sea una obligación, sino que es la principal motivación, y poder hacerlo en este mundo de cambios acelerados es un desafío permanente. Aportar valor a mis clientes es muy difícil, uno tiene delante a personas de talento y a equipos muy preparados. Ayudarlos es difícil, implica pensar mucho, y la única forma de saber si pensamos y qué pensamos es escribiéndolo. Estas notas son el reflejo de este esfuerzo por pensar y aportar valor. Espero que les sean de utilidad.

## **1. Esquivar la mediocridad**

## Empresas: esquivar la mediocridad

Cuando hablamos de mediocridad lo primero que hay que hacer es tener un espejo cerca donde mirarnos. El riesgo de ponderar mediocrementemente la mediocridad es altísimo. No me atrevo a hablar de la mediocridad en el arte, menos en las personas, pero me gustaría ensayar una aproximación sobre la mediocridad en la empresa, sabiendo, por experiencia propia, lo que supone desplegar una empresa que no calce un zapato y una alpargata reiteradamente.

Una empresa es básicamente mediocre cuando es **incapaz de deleitar a sus clientes**. La falta de atractivo o de calidad es un factor clásico de mediocridad. Una empresa es mediocre cuando el valor que crea para sus clientes se aleja de la excelencia y se pierde en lo anodino. La mercantilización de las empresas es un gran riesgo de mediocridad. La empresa indiferenciada a ojos de sus clientes vive en el abismo de la mediocridad, del sí pero no constante.

Una empresa es mediocre cuando las inercias pesan más que la ilusión por adaptarse a los contextos cambiantes. Cuando el futuro es simplemente una prórroga del pasado. El escepticismo militante de muchos directivos ante lo nuevo acaba normalmente en propuestas de valor continuistas, en innovaciones de ni fu ni fa, en soluciones a medio camino. Esas empresas que lo saben todo, en las que nadie puede enseñar nada a sus directivos, corren un gran riesgo de que los viejos éxitos se les queden en las manos ante propuestas radicalmente nuevas. Hoy nadie está a resguardo de la disrupción. Y la disrupción la protagonizan nuevos entrantes que no tienen nada que perder y buscan construir propuestas que mejoren mucho la experiencia de los clientes.

Una empresa es mediocre cuando sus líderes son mediocres (gente que se sirve más que gente que sirve). Líderes que expresan valores caducos y formas que no ayudan a sacar nada bueno de los que los rodean. Una empresa es mediocre cuando la concentración de profesionales tóxicos es mayor que la media. Las empresas mediocres tienden a ser complicadas porque se llenan de gente complicada. Lo mediocre es mirarse demasiado a sí mismo. Drucker decía que las oportunidades están siempre fuera. Hay directivos que tienen su ego como perímetro prioritario. Nada más mediocre.

Es mediocre lo que no nos inspira. Es mediocre lo que nos trata de igualar en la vulgaridad. Hay muchas empresas que no saben por qué no atraen más talento. Simplemente talento llama talento y mediocridad llama mediocridad.

Una empresa es mediocre cuando sus resultados son sostenidamente mediocres. No todas las empresas pueden tener el *ebitda* como Apple, pero una empresa que saca sistemáticamente malos resultados o cierra o sobrevive en la mediocridad. No hay empresas que parezcan más mediocres que esas que se quejan por todo, que asumen la queja como cultura corporativa. En las empresas, a veces, hay que ganar contundentemente.

Una empresa tiende a la mediocridad cuando se aísla de la sociedad donde habita. Cuando no entiende que ser inclusivo es hoy más estratégico que nunca. Una forma brillante de esquivar la mediocridad es procurar combinar buenos resultados económicos con un *output* social tangible, relevante, y si puede ser, pegado al propio negocio. Por el contrario, hay empresas con una mediocridad moral insoportable.

Una empresa intenta huir de la mediocridad cuando hace de la innovación y el emprendimiento una forma de estar de las personas en las empresas y de las empresas en la sociedad. La innovación no es fácil, pero en un mundo como el nuestro, sin adaptación, sin diferenciación y sin explorar constantemente cómo crear más y mejor valor para los clientes es difícil

sobrevivir. La innovación es actualmente una forma tanto o más plausible de servir a la estrategia que la planificación rígida. Cuando una empresa pone a su cliente en el centro y se organiza para deleitarlo está haciendo todo para no caer en la mediocridad. Cuando es capaz de estructurarse para servir al cliente desafiando sus propias inercias y ortodoxias. Y además hay que desafiarlas rápido. Constatamos cómo en muchas empresas las burocracias han secuestrado la agilidad haciendo que cualquier cambio sea lento y sinuoso. Para esquivar la medianía hay preguntas trascendentales que deberían convertirse en cotidianas, una de ellas es: ¿qué van a necesitar nuestros clientes que todavía no nos saben expresar? Hacerse las preguntas y responderlas, e implementarlas con agilidad.

Una empresa intenta esquivar la mediocridad cuando crea una comunidad de personas de la que valga la pena formar parte. Por talento y por talante. Un espacio libre de desmotivación y de tonterías. Un espacio donde crecer acompasadamente en términos corporativos y personales no sea un *trade off*. La empresa no es una guardería, no es un rancho paternalista, pero es un espacio de personas que deben poder balancear su compromiso corporativo con su deseo de prosperar personalmente.

Una empresa esquivo la mediocridad cuando es auténtica, cuando no hay espacio para el paripé institucionalizado. La autenticidad es la nueva competencia diferencial de las empresas. Existen demasiadas empresas donde la artificialidad puebla sus relatos y copa sus reuniones. La autenticidad es el código no escrito de las empresas que aspiran a perdurar y a crear cosas relevantes para su negocio y para el mundo. El mapa de procesos de la autenticidad no tiene ISO que sostenga, anida en ese espacio fundamental entre la racionalidad, la emocionalidad, el esfuerzo y la pasión que hace que algunas empresas sean construcciones sociales que alumbren un mundo complejo. La autenticidad no es una asignatura de ninguna escuela de

negocios, pero es la revolución tácita que necesitamos para desplegar empresas de las que sentirse parte con orgullo. La autenticidad es el primer mandamiento para esquivar la mediocridad.

## **La autenticidad como antídoto de la mediocridad**

El principal rasgo de la empresa mediocre es su falta de autenticidad. Falta de autenticidad en el trato a los clientes. Falta de liderazgos auténticos. Jerarquías que pesan más que los argumentos y jefes de los que ya nadie aprende porque optaron antes por la arrogancia que por la necesidad de reaprender. Organizaciones en las que pensar en grande molesta porque pone a los que lo intentan en evidencia. Consejos de administración que ya solamente saben leer números. Empresas en las que hay más gente procrastinando que creando. Empresas en las que la inercia acaba en indolencia y en las que las ortodoxias derrotan siempre a las dudas. Estas son empresas mediocres, envueltas en su bucle, en las que el talento cada vez quiere estar menos. Las empresas mediocres creen que a la gente de talento solamente le interesa el dinero y no entienden que lo que les interesa sobre todo son espacios donde continuar desarrollando su talento. La mediocridad es la anteposición de los límites, la definición perfecta de los imposibles, la entronización del presente como todo horizonte. Una empresa es mediocre cuando la media de sus profesionales son mediocres, son poco generosos, son críticos solo con los demás, les importan poco los proyectos, les importan relativamente los clientes, se importan básicamente a sí mismos.

Como dice el gran Jorge Wagensberg, la mediocridad es una decisión personal. En las empresas, en las instituciones, en las universidades, pasa lo mismo. La mediocridad es una decisión, tomada por los líderes o aprobada clamorosamente en asambleas, pero es una decisión. La omisión es una forma habitual de decisión sobre la militancia en la mediocridad.

¿Y cómo huir de la mediocridad? ¿Cómo romper esa regla por la que talento atrae talento y mediocridad atrae mediocridad? Pues empezando por



uno mismo. Buscar nuestra autenticidad en nuestro entorno personal y en nuestro entorno corporativo. No hay nada más mediocre que esperar que lo rescaten a uno de su propia mediocridad. Salir de la mediocridad requiere actitud, esfuerzo y fomentar una espiral infinita de aprender-desaprender-reaprender. Salir de la mediocridad empieza por no abonarse a las quejas fáciles ni la autocomplacencia. Lo que marca la línea de flotación de la mediocridad es la actitud ante el aprender, tanto personal como corporativamente. Pero con aprender no hay suficiente, hay que demostrar estos aprendizajes, si es posible, con resultados.

La búsqueda de la excelencia (todavía es útil leer a Peters y a Waterman), la cultura innovadora, la preocupación por el desarrollo de las personas, una concepción del liderazgo basado en visión y servicio, una misión que abrace a la vez a la empresa y a la sociedad y, sobre todo, un compromiso por la autenticidad, son factores que nos previenen de la mediocridad. En un mundo VUCA como el nuestro, huir de la mediocridad no es huir de la complejidad, sino ensayar ágilmente nuevas síntesis que nos permitan explorar sin parar. Las empresas mediocres solamente saben explotar, las empresas de talento saben explotar sus negocios y explorar el futuro a la vez.

Todo el mundo que sostiene una empresa merece mi máximo respeto, puesto que no tiene nada de fácil. Pero a partir de ahí, hay empresas que nos inspiran, que nos interpelan, que nos hacen ser mejores y otras simplemente que no, que aunque sepan ganar dinero, seguir las nos hundirá en la mediocridad.

La mediocridad está hecha de elecciones. De escoger cómo aprendo, en qué empresa aspiro a trabajar o cómo quiero que sea la empresa que quiero impulsar. También de la visión que elijo para mí mismo y qué pienso que debe ser mi empresa. El manejo de la mediocridad está siempre en nuestro tejado y depende de nuestras decisiones y de nuestros resultados (más que de

nuestras palabras). Que sepamos ahuyentarla o que, cómodamente, nos instalemos en ella depende de nosotros. Y esto es lo que duele, porque huir de la mediocridad no quiere decir huir de uno mismo, sino todo lo contrario.

Por este motivo, porque la huida de la mediocridad es una decisión personal, la meritocracia desempeña un papel fundamental en las organizaciones y, una vez más, la meritocracia empieza en nosotros mismos.

Viene a cuento recordar este conocido fragmento de Steve Jobs en la inauguración del curso de la Universidad de Stanford en 2005: *«Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma – which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of other's opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary»*.<sup>\*</sup>

Esta apología de la importancia de buscar el propio camino, el camino interior, no es menor. Hay gente que tiene un propósito, algo que actúa como un motor interior que mueve su trayectoria. Por eso, pasan los años y hay gente que te sorprende. Dieron saltos que no se deducían de su perfil ni de sus inicios. Consiguieron cambiar algo y dar el salto. Impulsaron negocios poderosos o devinieron líderes empresariales relevantes. No siempre es fácil deducir qué mecanismo desataron para su éxito. Algunos de ellos mantuvieron, además, su cercanía, los pies en el suelo, y no defraudaron a su bonhomía. Algunos se deslizaron al narcisismo y se caricaturizaron de arrogancia.

Otra gente se agarró a las quejas que poblaron su biografía y siguen ahí, cultivando quejas, viéndolas crecer y cosechando malhumor. Algunas personas se enfadaron con la vida muy pronto y no encontraron nunca un jefe que les hiciera aprender, crecer y ver la vida profesional de otro modo. Se

especializaron en malos jefes, malas empresas, y siempre fueron unos incomprensidos. Quizás nunca se preguntaron qué debían cambiar de ellos mismos para alinear el éxito con otras competencias. Resistieron desde su arrogancia negativa y se aferraron a sus quejas atávicas.

Otra gente oscila. Tiene momentos. Muchos de ellos tuvieron unos años de brillantez o simplemente se desplegaron en buenas coyunturas. Algunos probaron las hieles del fracaso. Los mejores supieron aprender del fracaso, otros huyeron de él para instalarse en el error. Pero son *ondoyant*, para decirlo al modo de Montaigne. Algunos quisieron exprimir sus éxitos repitiendo los mismos patrones en contextos que ya requerían otras coordenadas. Otros remontaron y ahora pueden dar conferencias sobre resiliencia.

Otras personas son planas. Disfrutan de lo inercial. Tienen una concepción lineal de la felicidad profesional. Su aspiración era ser trabajadores de una buena caja de ahorros en un mundo donde las cajas de ahorro eran algo respetable. O funcionarios. Pero de los buenos, de esos que no tienen altibajos y son cumplidores. No quieren ser héroes. Les gusta ser gente bien mandada. Hacen su trabajo y la duda que les pone a prueba es cuando deben comprobar su capacidad de cambio.

Y entre estos y otros tantos perfiles que no sé relatar, estamos cada uno. Moviéndonos alegres, felices o torpes por nuestra vida profesional. Haciéndonos preguntas. Cambiando las preguntas con el tiempo. Y ensayando respuestas. A veces, incluso arriesgando. Aprender es no desfallecer. La vida profesional la escogemos nosotros. Ciertamente, con muchos condicionantes. Victimizarse no sirve de nada. La primera decisión para no vivir la vida profesional de otros es estar convencido de que nosotros manejamos nuestra vida profesional, que nuestras decisiones, nuestras huidas de las zonas de confort, nuestros esfuerzos tienen sentido. Y este no es otro

que el construirnos, diferenciarnos, reconocernos y finalmente cambiarnos cuando lo creemos necesario. La meritocracia empieza en nosotros mismos y es el mejor antídoto para intentar escapar de la mediocridad.

## Contra la tontería

Uno de mis maestros fue Francesc Santacana, el que durante muchos años fue, entre otras cosas, líder y alma del Plan Estratégico de Barcelona. En una entrevista que le hicieron en *El País* resumió bien su posición: él estaba **contra la tontería**. Intuyo que expresaba un cierto hartazgo ante la vacuidad. Al final, lo importante en la vida y, por tanto, también en la gestión de organizaciones y proyectos es la autenticidad y, a través de ella, huir de la mediocridad. La búsqueda y asunción real de resultados significativos. La tontería equivale al humo, a las barreras burocráticas, al seguidismo papanatas y a la sofisticación grandilocuente. Lo difícil es crear y transformar realidades u organizaciones hacia algo que valga la pena. Algo que, por ejemplo, en las empresas permita crear valor sostenidamente para las personas, sean clientes, empleados, accionistas o la propia sociedad.

Vivimos en un mundo de transparencia inexorable. La autenticidad ya no puede ser a medias, ni cuando se exhiben ambigüedades (que tampoco son tan malas, como nos recuerda Charles Handy). La autenticidad, más que un valor, es un resultado, es la concatenación de coherencias profundas que se producen en la espontaneidad, de modo natural. La autenticidad, más que planificable, es el ejercicio de una trayectoria, con sus imprevistos, con sus éxitos y sus fracasos. Obviamente, no es inmaculada ni objetiva, es tanto más subjetiva cuanto más compleja sea la trayectoria de las personas o las organizaciones que la encarnan.

Para los que nos movemos en la gestión de organizaciones, estar contra la tontería es apostar por un *management* menos pusilánime. Por un *management* capaz de sintetizar complejidades más que de simplificarlas. La simplificación de la complejidad en la empresa es el populismo de la política

llevado al *management*. Lo que necesitamos es un *management* que sepa hacer síntesis estratégicas y operativas con gran fluidez.

En contextos que cambian muy rápidamente y sobre los que la información de que disponemos crece exponencialmente y se actualiza sincrónicamente, no vale simplificar, no valen tonterías, lo que vale son síntesis capaces de adaptar y transformar con naturalidad nuestras organizaciones. Lo que valen son cadenas de decisiones que sepan adaptarse al cambio de contexto sin dejar de ser decisiones estratégicas. Lo que vale es practicar la autenticidad para huir de la mediocridad.

En los últimos años he tenido la oportunidad de trabajar como consultor con empresas muy distintas, a todas ellas les estoy agradecido, aunque no pueda decir que las admire a todas. Admiro las que respiran autenticidad. Las que procuran el mínimo gap posible entre su discurso y sus prácticas. Las que cuando deciden sus estrategias ya saben que son rumbos sinuosos más que caminos lineales sobre el mar. Las que cuando innovan saben que arriesgan explorando impactar con nuevo valor en sus mercados y convencen a sus unidades de negocio de que hay que hacerlo todo a la vez: el día a día y el labrar la agenda real del porfolio del futuro. Las que cuando cambian no se quedan en liturgias y buscan las palancas del cambio que activan a las personas, las más sostenibles, las más competitivas.

La tontería de la que hablaba Santacana sospecho que sería, aplicada al *management*, la que gesticula más que transforma. La que cree que largo plazo es una suma de pequeños plazos. Aquella para la que innovar es tener ideas sin asumir riesgo. La que hace discursos sobre liderazgo, pero luego no es capaz de tomar decisiones. La que habla mucho de talento, pero que es un estanque profesional. La que confunde soluciones con reuniones.

Necesitamos alejarnos de la tontería, de la mediocridad. Tener resultados no es fácil. Construir comunidades profesionales versátiles con un ADN de

cambio natural es un gran reto. Saber adaptarse para crear un valor que el cliente perciba como único está al alcance de pocos. Luchar contra esas burocracias que nos crecen sin querer es muy duro. Equilibrar los intereses de clientes, empleados, accionistas y de la sociedad en un mapa de resultados que ofrezca *outputs* económicos y otros sociales es todavía más complicado como para que las cosas no sean verdad. El *management* que está contra la tontería lo hacen líderes auténticos que piensan por cuenta propia, estrategias que prueban rumbos que no son lineales, escenarios de comunicación poliédricos e iniciativas de innovación sin sordina. Estar contra la tontería es huir del gatopardismo (que todo cambie para que todo siga igual), es entender que el cambio si es una tontería, si no transforma realmente nuestras empresas, gesticulamos más que gestionamos.

Las organizaciones viven y perduran por su autenticidad. La crisis que hemos vivido desde 2007 tiene como origen un fallo general de autenticidad. Especular sobre la especulación es una espiral perversa. Las empresas necesitan la autenticidad para desarrollarse. Necesitan servicios o productos reales que sus clientes perciban como genuinos, diferentes, atractivos. Necesitan innovar y no solamente decir que están a favor de la innovación. Las empresas viven de vender, hacer y cobrar. Todo ello de verdad. No hay empresas que se aguanten con clientes imaginarios o tesorería imaginaria.

Uno de los vectores de autenticidad más evidente es el del liderazgo. Los líderes son personas que tienen seguidores por la lógica que transmiten, no porque impongan tenerlos. Esta lógica se basa en su capacidad de aportar visión a la organización, de generar sinergias entre personas y equipos y de dar ejemplo. Un líder que predique una cosa y haga otra, por bien que hable, tiene un déficit de autenticidad que lo disminuye: es un mediocre. Los liderazgos frívolos que solamente se preocupan por las repercusiones superficiales acaban contagiados de esa misma superficialidad. Los líderes

dubitativos hasta la exasperación no confieren seguridad a sus colaboradores y consiguen que todo en la organización se vuelva sinuoso y desesperadamente lento. Cuando no hay liderazgo, las cosas se empantan y cualquier cambio es una proeza. No hay criterio en el que inspirarse. Por el contrario, los líderes que arriesgan y asumen la responsabilidad de sus decisiones confieren *swing* a sus organizaciones, permiten una trama de confianza que hace que las cosas pasen. Son líderes que buscan huir de la mediocridad.

Las organizaciones necesitan vivir en la autenticidad de las cosas que importan porque tienen un sentido. Los líderes son los primeros responsables de conferir este sentido. Sin visión, sin sentido, es más fácil la desmotivación. Una de las principales funciones de los líderes es no desmotivar. La gente debe venir motivada de casa y encontrar en los líderes razones por las cuales su despliegue profesional y su despliegue corporativo no solamente no aparezcan como contradictorios, sino que se constaten simbióticos. Las personas mantienen la motivación con líderes que les reconocen sus esfuerzos y avances, y especialmente mantienen la motivación de trabajar con gente de la que aprenden. Para que la gente aprenda de los líderes estos deben mantener la humildad y la disciplina de aprender y de desaprender. Liderar es servir. Los líderes de los que se aprende son auténticos porque son respetados. Los líderes de los que se aprende son gente que hace sentir a los demás que están creciendo, que no pierden el tiempo, que forman parte de una comunidad de compromiso y esfuerzo que vale la pena. Son líderes que transmiten la convicción de que juntos hay más probabilidades de huir de la mediocridad que por separado.

Necesitamos líderes que piensen, no líderes que sospechemos que piensan. Sin pensamiento sólido y sin pensamiento creativo nos atraparé la mediocridad que siempre nos persigue. Pensar requiere entrenar y escribir.



Sin líderes capaces de pensar es muy difícil transformar certeramente nuestras organizaciones y escapar al autoengaño respecto del cambio. Sin profesionales capaces de pensar en grande las empresas se ahogan en su propio perímetro. Cuanto más aceleradamente cambia el contexto profesional y corporativo en el que nos movemos, más necesario es saber pensar, reaprender a pensar.

Pensar es la trastienda del *management*. Pensar no es compilar ideas de otros, es construir criterio, discernir sobre opciones, analizar contextos, ser arquitecto de conceptos, priorizar, elaborar la propia agenda. Pensar no es hacer *benchmark*; el *benchmarking* hay que hacerlo después de pensar, no antes. Se piensa solo, se razona en equipo. Las reuniones son buenas si se ha pensado antes, no son un lugar eficiente para pensar, lo son para contrastar, pero no para pensar. Si no escribimos, no sabemos lo que pensamos. Elaborar síntesis de calidad nos aleja de la mediocridad del pensamiento. Aunque algunos insistan en ello, es muy difícil liderar sin pensar. Es muy difícil la autenticidad sin pensar. Es imposible huir de la mediocridad sin pensar.

## Arrogancia y mediocridad

Uno de los males más evidentes de las empresas es la arrogancia que a veces desprenden, ya sea premeditada o espontánea. Por descontado la expresan más en los detalles que en sus proclamas. Ese desdén con el que oyen a los que empiezan. Esa autocomplacencia que se escapa por cada costura. Ese «yo llevo muchos años en este negocio y qué me van a contar». Ese «si no lo hacemos nosotros, no estará bien». Ese recitar todo lo que es imposible cuando alguien intenta explorar con creatividad. Ese deporte de matar las ideas nuevas que no son *mainstream*. Ese no contestar los *mails* de los mindundis. Ese no saludar. Esa falta de interés por cualquier cosa que trascienda el perímetro corporativo. Esos directivos que ya han llegado tan alto que no tienen necesidad de aprender porque no creen que nadie les pueda enseñar. Esos directivos que se consideran más sabios e importantes que sus clientes.

Malos tiempos para la arrogancia. El cementerio de empresas está lleno de compañías que lo hicieron todo perfecto hasta el último día, pero se olvidaron de lo más importante: los clientes cambian sin pedir permiso y cada vez tienen más poder. Ya no son las empresas las que están en el centro del tablero, son los clientes, que con sus móviles en la mano, toman decisiones con toda la información que quieren. Y en este contexto, tener capacidad de adaptarse, de aprender rápido, de colaborar con otros con agilidad es cada vez más importante.

Peor que una empresa o un directivo inconsistente es una persona o una corporación arrogante. Decía Drucker que hay que ser intolerantes con la arrogancia y repetía el término intolerante para subrayarlo: «*That means you have to be **intolerant** of intellectual **arrogance**. And I mean **intolerant***».<sup>†</sup> Y

es que la arrogancia solamente nubla desde una supuesta altura. La arrogancia nos aleja de esa porosidad que a veces permite aprender de donde o de quien menos imaginábamos. Además, está la falta de respeto. La desconsideración de pensar que los demás no van a aportar nada. El éxito alimenta tanto la arrogancia que algunos ni fracasando se curan. La altivez que a muchos les confiere el éxito es el virus de su propia decadencia. La desmemoria de los orígenes es una mala praxis, también en el *management*.

Está la **arrogancia del dinero**. Tener dinero no es tener razón. Si fuera así, Kodak todavía sería el rey de la fotografía o Sony nunca habría cedido el liderazgo a Apple o Samsung. Está la **arrogancia intelectual** de confundir la profundidad con la amplitud, de imaginar haber escrito el fin de la historia de algo. De creer que en nuestra empresa ya se ha pensado todo lo que puede pensarse en nuestro sector y de abrazar el escepticismo y la desconfianza ante el «no inventado aquí». O la arrogancia de los que creen que para que una cosa sea sólida debe ser incomprensible. Decía Drucker al respecto en la *HBR*: «Una de las tendencias más degenerativas de los últimos cuarenta años es la convicción de que si eres comprensible, eres vulgar». Está la **arrogancia de la dimensión**. Piensan: «somos demasiado grandes para caer». Pero ahora Motorola está dispersa entre Google y Lenovo. Pero ahora Lehman Brothers es una página negra de la historia de los negocios. El mundo ya no es inalterable. Grandes y pequeños se enfrentan a sus retos de innovación, agilidad y posicionamiento. Está la **arrogancia del poder**. La que practican los que creen que el mundo no da muchas vueltas, los que cometen la insensatez y la falta de prudencia de despreciar. La arrogancia que practican los que no entendieron que liderar es servir y no servirse. Los que no entienden por qué en las últimas grandes empresas nacidas en Silicon Valley siempre hay un inmigrante de primera generación. Está la **arrogancia geográfica**. La de creer que hay zonas en el mundo

naturalmente superiores para hacer negocios o para crecer como personas. El siglo XXI no es el siglo XX, ni mucho menos el XIX. La distribución del poder en el mundo cambió y muchas antiguas colonias comprarán las empresas de sus antiguas metrópolis. La globalidad da lecciones de humildad. Y, finalmente, está nuestra **arrogancia interior**. Esa que a veces se nos escapa si no militamos sinceramente en la humildad y que nos lleva a proyectar poca empatía con unos clientes o que nos hace desmotivar a los colaboradores con un comentario desafortunado, impropio. Y el inventario de arrogancias no termina aquí, hay muchas más.

Los grandes de verdad, los que escaparon sin duda de la mediocridad, desprenden una humildad no impostada porque la viven como la forma más natural de aprender y de crear equipos. No necesitan ser arrogantes para liderar ni demostrar que no fracasan nunca. Madurar es exiliar la arrogancia. Es construir desde la trayectoria una fórmula personal que compadezca humildad con ambición y cercanía con convicción. La humildad es un reto que no se agota nunca ni se exhibe, simplemente se vive. El éxito, la riqueza o el conocimiento mal digeridos pueden llevar a la arrogancia, pero la sabiduría no.

Las empresas grandes mueren a menudo de estulticia (necedad, tontería, desidia por aprender). No hay forma más mediocre de morir. Lo peor es cuando esta arrogancia se acaba proyectando sobre los propios clientes. Cuando una empresa se cree más lista que sus clientes, entonces se pierde todo sentido. Nadie lo expresó mejor que Gandhi: «Un cliente es el visitante más importante de nuestras instalaciones. Él no depende de nosotros, somos nosotros quienes dependemos de él. No es una interrupción de nuestro trabajo, es la finalidad de este. No es un extraño en nuestro negocio, forma parte de él. Al servirle no le estamos haciendo un favor, es él quien nos hace un favor al darnos una oportunidad para servir». Pero cuando la prioridad no

es el cliente sino la mirada interna, entonces la empresa entra en riesgo. Cuando prevalece lo que piensa el jefe, cuando no se pueden alterar las geografías internas de poder entre departamentos, cuando edulcoramos la realidad para que nadie de dentro se inquiete, cuando el crear valor para el accionista a corto plazo lo es todo, cuando estas cosas y más se imponen a crear un ecosistema de valor tangible y diferencial para el cliente, entonces la empresa está en riesgo. Las lógicas internas se imponen a la misión de la empresa: satisfacer al cliente. Sin cliente no hay empresa. Puede haberla sin jefes, sin departamentos, pero no la hay sin clientes.

Antes el tablero venía definido por la complicación, pero ahora viene definido por la complejidad. Lo complicado produce problemas. Lo complejo produce paradojas. Lo complicado cuesta de resolver, pero es previsible y permite soluciones estables, repetibles, previsibles. Lo complejo es mucho menos previsible y estable, puesto que está hecho de factores que interactúan entre ellos cada vez de un modo distinto. Las arrogancias corporativas se basan en la convicción de que los éxitos del pasado son fácilmente repetibles. Y cada vez es más evidente que vamos a un mundo con menos certezas y más necesidad de adaptación rápida. Era más fácil ser arrogante en un mundo complicado que en el mundo complejo.

La nuestra es la época de la complejidad, en la que todo es más fluido y menos estable, en la que no hay tiempo para la autocomplacencia y en la que necesitamos organizaciones mucho más flexibles y un nuevo *management* basado en la autenticidad. Necesitamos culturas de gestión que potencien radicalmente la empatía para situarse en la piel de los clientes y procurar anticipar cambios y necesidades. También necesitamos practicar la empatía con los de dentro. Sin el compromiso de la gente de dentro, cambiar es imposible. En muchas empresas sobra jerarquía y falta humildad. Por importantes que hayamos sido, ahora el tablero de los negocios es abierto y

viene marcado más por la agilidad que por la dimensión. Se acabó la época dorada del estilo jerárquico, burocrático y lento. Se acabó.

El nuevo papel de los líderes es entender que una de sus principales misiones es luchar contra la autocomplacencia y la arrogancia. ¿Quién quiere colaborar con los sabelotodo y los instalados en las glorias del pasado?, ¿quién quiere colaborar con los que anteponen la jerarquía al talento?, ¿quién quiere colaborar con los que no entienden que el ritmo del cambio viene de fuera y no de dentro? Ante la complejidad, se necesita colaboración y agilidad. Tener la humildad de admitir que no tenemos ni todas las tecnologías ni experiencia en todos los modelos de negocio que necesitaremos. Necesitamos líderes con ambiciones corporativas potentes, pero con un fondo de servicio, de compromiso y humildad sinceros. La humildad impostada no existe o se descubre muy rápidamente su artificialidad.

Necesitamos líderes que multipliquen la autenticidad y conculquen el cinismo. Necesitamos líderes que pongan fin al paripé de tantas reuniones en las que todos saben que lo que están aprobando no será verdad porque ellos mismo lo boicotearan. Líderes que cuando se trata de innovar sepan que el riesgo no se puede delegar hacia abajo. Que si se trata de conferir agilidad sepan que ellos no pueden ser el cuello de botella. Que si se trata de aprender, ellos sean los primeros, porque la gente solamente respeta a aquellos de los que aprenden. Líderes que saben que su papel no es inyectar miedo sino confianza a su gente.

Hemos visto cómo a las empresas consolidadas en general les cuesta muchísimo innovar. Deberían reflexionar sobre los motivos de esta incapacidad y creo que descubrirían demasiada autocomplacencia y poca autenticidad a la hora de innovar y de emprender. Que encontrarían culturas de gente instalada a la que le cuesta muchísimo admitir que el cambio

solamente es verdadero cuando pasa por uno mismo. Que encontrarían silos de paredes muy gruesas. Que encontrarían líderes que hacen discursos de innovación, pero son incapaces de cambiar ellos en lo más mínimo y dar ejemplo de transformación.

Los líderes empresariales a los que admiro son gente accesible, ávidos de continuar aprendiendo, que han digerido sus éxitos con la inteligencia de no considerarse más importantes que sus clientes y con la elegancia de saber compartirlos con su gente. Los líderes empresariales que admiro son gente normal, que duda, que se esfuerza, que no hace de su experiencia un arma arrojada a los que empiezan e intentan cambiar. Los líderes empresariales a los que admiro son esos que hacen mejores a los suyos porque les transmiten mucha autenticidad y ninguna arrogancia.

No piensen en líderes empresariales necesariamente conocidos. Tengo la suerte de trabajar con algunos de ellos; son discretos, están volcados en sus empresas y son muy conscientes de lo que significa la complejidad. Son gente de la que uno aprende por simpatía, porque sus lecciones pueden llegar por un WhatsApp oportuno, o por una presencia inesperada en una reunión, o por la generosidad con la que reconocen el talento y el compromiso, o simplemente por el interés sincero que muestran al escuchar a su gente y a sus clientes.

## La inconsistencia

Jim Collins (<[www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com)>) es un estudioso del *management* que ha sabido explicar muy bien por qué caen algunas de las grandes empresas que parecían llamadas a la eternidad. Una de las patologías que presentan esas empresas, según Collins, es la de la inconsistencia. La falta de consistencia lleva a las organizaciones a la mediocridad, al reino de la apariencia más que al de la coherencia. Quisiera hacer una prolongación personal a la idea de inconsistencia de Collins.

**Un síntoma de inconsistencia** es la pérdida de empatía con los clientes, si son empresas, o con los usuarios, si son organizaciones públicas. La empatía es lo que hace que no dejemos nunca de ponernos en el lugar de aquellos que servimos, de aquellos que nos dan sentido. La peor inconsistencia es creerse más importante que los clientes o mirar por encima del hombro a los ciudadanos de a pie. Las organizaciones consistentes no se encierran en sus espirales internas, al contrario, se organizan y reorganizan en función de sus usuarios. Las burocracias nacieron en las organizaciones para hacerlas eficientes, pero cuando se enquistan en silos y se aíslan son una fuente inagotable de contradicciones e inconsistencias.

**Un segundo síntoma de inconsistencia** es la incapacidad de aplicarse o de concretar los cambios que se predicen. Pasar de una moda a otra, de un tópico a otro sin que ninguno llegue a ser verdad. La inconsistencia es una epidemia en organizaciones poco auténticas, donde las personas, empezando por los directivos, no son coherentes con los valores que se proclaman. Los ciclos de los proyectos no son sólidos, cada vez es más difícil sostener las expectativas, simplemente porque nunca se cumplieron las anteriores. En estas



organizaciones, los cambios son gaseosos, pero las inercias son sólidas y resistentes. A los planes de cambio les falta esfuerzo, constancia, sentido. La consistencia tiene mucho que ver con el esfuerzo.

**Un tercer síntoma de inconsistencia** es la permanencia de liderazgos pusilánimes, faltos de autenticidad. De líderes de los que no se aprende porque sus lógicas son erráticas. Los liderazgos consistentes desprenden una coherencia natural; los líderes de cartón piedra se derrumban ante sus propias proclamas. La consistencia en el liderazgo es un valor que crece con el tiempo, que mejora, como el buen vino. Pensemos en los líderes de los que aprendemos y pensemos si alguien aprende de nosotros; es un buen indicador de la consistencia de los liderazgos que nos rodean.

**Una cuarta y última forma de inconsistencia** es no saber que al éxito hay que tratarlo siempre como provisional. No como fruto del azar, pero como algo que fácilmente caduca si pierde la consistencia en que basó sus primeros triunfos. La consistencia hace que pocos se mantengan, y solamente aquellos que saben combinar ambición con humildad saben sostenerla a lo largo del tiempo. La arrogancia nos nubla y convierte a organizaciones que parecían indestructibles en estructuras vulnerables.

Finalmente, las organizaciones consistentes atraen talento consistente. Es una espiral que se repite siempre: talento atrae talento, así como mediocridad atrae mediocridad. Atraer talento, huir de la mediocridad; esta es la cuestión.

## **La empatía como forma de estar**

La empatía es una habilidad profesional imprescindible en este propósito de huir de la mediocridad y de reconocer la autenticidad. La empatía es saber ponerse muy rápidamente en el lugar de los demás sin perder la identidad ni compartir necesariamente sus ideas, algo que es fundamental. El esfuerzo por entender la lógica del otro es crucial en la vida profesional (y en la personal).

Algunas personas tienen la empatía deshabilitada por un exceso de ego. La alta consideración que tienen de sí mismas las lleva a una lógica en la que los demás siempre deben ponerse en su lugar, nunca al revés. Consideran que por estatus, por sus logros, por su forma perfecta de hacer las cosas, los demás deben amoldarse a ellos. Me vienen a la cabeza algunos profesionales que llevan veinticinco años en el mismo nivel de responsabilidad y que si no fuera por su ego tan desmesurado habrían prosperado mucho más. Están tan preocupados de sí mismos que un exceso de ego les deteriora el liderazgo y les impide dar respuesta lúcida a las necesidades de los demás. Un ego excesivo les nubla la visión.

La empatía no solamente ayuda a la convivencia profesional, sino que constituye una competencia en sí misma. No es posible detectar las necesidades de los clientes si no entendemos sus perspectivas y expectativas reales. Nos resulta muy difícil innovar si no comprendemos las necesidades de nuestros clientes. Liderar sin empatía es liderar sin sustancia, es carisma fatuo. Los buenos negociadores son empáticos, saben jugar al ajedrez con sus fichas y pensar a la vez en los movimientos del contrario. Los buenos mediadores son empáticos, desinflan conflictos porque interceden conociendo la lógica de los demás sin adoptarla. Una buena relación de

socios o aliados requiere empatía y buscar más el beneficio que dan las trayectorias compartidas que en cada negocio como si fuera el último.

La empatía también es muy importante en política. Cuando imagino asambleas locales de partido donde casi todos los asistentes trabajan en el ayuntamiento que gobiernan, lo habitual es que les preocupen sus intrínquilis endogámicos (de política, de clientela, de puesto de trabajo y hasta de familias en las que todos son del partido y todos trabajan en el ayuntamiento de turno) más que situarse en el lugar de los ciudadanos. La empatía política es lo contrario a repetir consignas. La empatía social es lo contrario que hacen el corporativismo o el sindicalismo irresponsable.

Pero la empatía no resulta fructífera si es impostada, si está falta de autenticidad. Hacer ver que nos interesan los demás no es suficiente. Sugiero que nos entrenemos en ponernos muy rápidamente en el lugar de los demás, no para compartir sus ideas o intereses, simplemente porque un mundo profesional y corporativo con mejores diálogos es más competitivo y más humano a la vez. La empatía es eficaz y nos hace mejores. La falta de empatía nos lleva a un juego de egos sin medida o al puro corporativismo.

\* \* \*

Huir de la mediocridad es una decisión personal y también corporativa. Es apostar por la autenticidad y basar el despliegue de las personas en la meritocracia, es partir de la empatía como principio de relación con los demás. Es desafiar la vulgaridad. Es no transigir con la intransigencia, la arrogancia o la estulticia. Cualquier empresa impone la condición de tener resultados positivos y mejorar más a la corta que a la larga. Pero impulsar una empresa con el propósito de esquivar la mediocridad es simplemente una forma de enfrentar el futuro sin dejarse obnubilar por los éxitos del pasado ni desfallecer por los fracasos fruto del esfuerzo emprendedor. Esquivar la

mediocridad es la mejor forma de servir a clientes, accionistas, colaboradores y a la propia sociedad.

## **2. Reinventar la estrategia**

## Más estrategia, menos planificación

Cuando nos planteamos revisar el *management*, la estrategia ocupa un lugar de honor. No sabemos gestionar sin definir objetivos. No importa la escala de que se trate: equipo, unidad de negocio o gran corporación. Los esfuerzos por establecer un sistema de dirección oblicua aparecen como mucho más aleatorios cuando no son vistos directamente como pura improvisación.

A lo largo de la historia del *management* del siglo xx, estrategia ha querido decir en la práctica planificación estratégica. Parece que las primeras iniciativas de planificación a gran escala (las del régimen comunista de la joven URSS en la década de 1920 para la electrificación del país) se han proyectado hasta hoy. La planificación ha servido para ordenar objetivos, prioridades y recursos en escalas de tiempo. Normalmente se parte de un diagnóstico de situación (con una herramienta tan popular como la del SWOT *analysis*) que define escenarios probables entre los que se escoge la opción moderada y se crean arquitecturas estratégicas que se despliegan hacia abajo en las organizaciones y pretenden ordenar toda las energías de una organización en correlación con sus objetivos estratégicos. La palabra estrategia ha ido aparejándose cada vez más con planificación. Un plan que demasiadas veces era más un libro, una pieza de literatura de gestión, que una verdadera hoja de ruta para la transformación. Las inercias siempre pesan mucho, y si no hay capacidad real de gestión del cambio, el plan estratégico deviene un relato más que un guion de actuaciones reales. Y después de un plan más o menos ejecutado, vendría otro con una suerte similar. Así se encadenan planes que más que saltos de transformación son enciclopedias de aspiraciones estratégicas. El plan estratégico ha sido una de las liturgias más arraigadas en las empresas del siglo xx. Obviamente, hubo empresas que

supieron aplicarlo y esto les permitió hacer saltos significativos en sus trayectorias corporativas. No es el caso más frecuente. En general, la planificación funcionó especialmente bien en empresas que se movían en mercados en los que la demanda era superior a la oferta. Entonces lo importante era producir y hacer evolucionar la oferta tirando desde la demanda. En mercados con mayor tensión oferta-demanda, las cosas no son tan fáciles.

Drucker lo resumió magistralmente: «Yo me oponía antes a usar el vocablo *estrategia*. Me parecía que sonaba muy militar. Pero lentamente me he acostumbrado a usarlo, porque en muchos negocios, y también en entidades sin ánimo de lucro, la planificación es un mero ejercicio intelectual. La escriben, la encuadernan, la colocan en un estante y allá la dejan. Todo el mundo se siente orgulloso; ya hicimos la planificación. Pero mientras eso no se traduzca en trabajo tangible, no se ha hecho nada. Las estrategias, por el contrario, se centran en actuar. De modo que he aceptado a regañadientes la palabra, porque es evidente que las estrategias no son algo que se espera, sino que se trabaja».

De todos modos, estrategia y planificación no son lo mismo. Tanto Mintzberg como después Hamel y Prahalad combatieron la idea de una planificación estratégica rígida, casi burocrática. Willie Pietersen en su libro *Strategic Learning* (2010) explica muy bien la diferencia entre estrategia y planificación. Pietersen, profesor de Columbia después de una larga trayectoria profesional en el mundo de los grandes negocios, expone con rotunda claridad sus conceptos, especialmente la necesidad de que las empresas no construyan propuestas de valor, sino propuestas ganadoras. Es muy clarificadora la distinción que hace Pietersen entre estrategia y planificación. La estrategia es escoger las mejores opciones y focalizarse en ellas. La planificación es el orden, la lógica que se establece en prospectiva,

logística y recursos para poner la estrategia en acción. No son lo mismo. La estrategia nos dice dónde los trenes deben ir. La planificación procura que sean puntuales. En general, los esfuerzos de planificación acaban comiéndose la estrategia. Según Pietersen, un 90 % va a la planificación y un 10 % a la estrategia en el marco de la planificación estratégica. Y aquí está el error. Estrategia es escoger; ha insistido en ello recientemente Roger Martin y en su momento lo hizo Michael Porter (la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer).

Es por eso que hace tiempo que algunos pregonamos que la pareja de baile de la estrategia va a ser cada vez más la innovación en vez de solamente la planificación. La estrategia no se concretará en la planificación, sino también en la innovación. En un ejercicio estratégico lo importante es acercarse a la visión, el escenario de futuro que anhelamos. En realidad, la visión es difícil de alcanzar, puesto que a medida que nos acercamos a ella la vamos modificando. Pero no sabemos trabajar sin visión, sin un horizonte deseado. Para acercarnos a la visión debemos aprender a combinar estrategia e innovación. Se trata de aprender a desplegar más estrategia con menos planificación. Para ello, la involucración de talento es fundamental. A más talento, menos necesidad de planificación. Gestionar estratégicamente una región o una ciudad significa crear propuestas de valor genuinas, construidas con base en aquello que podemos desplegar y en lo que debemos explorar. No sé si sería correcto hablar de territorios ambidiestros, pero de lo que estamos seguros es de que la planificación ya no es suficiente.

En muchos talleres con empresas he usado la imagen de un triángulo en cuyo vértice superior sitúo la visión, hacia dónde nos gustaría dirigirnos. Y en los dos vértices inferiores sitúo la planificación y la innovación. La planificación solamente podemos usarla cuando estamos convencidos de que el cambio en nuestro entorno no va a ser muy superior a nuestra capacidad de



cambio interno. Y, aun así, será una planificación con un horizonte temporal reducido y gran agilidad y aprendizaje estratégico para adaptarse a cambios que llegan sin avisar. En el otro ángulo está la innovación. Si la planificación sirve para explotar un negocio, la innovación sirve para explorar nuevas soluciones que aporten valor a los clientes en entornos de gran incertidumbre o de gran volatilidad. Por todo ello, hemos sustituido los planes estratégicos por una doble agenda. A la agenda que sigue la estela de la planificación la llamamos agenda estratégica y la combinamos con una agenda de innovación. Trabajan en paralelo, pero son distintas y se concretan con herramientas distintas.

Junto con la visión, siempre hemos abordado la misión, la razón última de existir de nuestras organizaciones y de nuestros negocios. Cuanto más cambia el entorno, más necesario es saber el propósito de nuestra existencia. La misión es un anclaje estratégico de primer orden. Jim Collins, en un delicioso prefacio al libro de Peter Drucker *The five most important questions you will ever ask about your organization*, decía en referencia a la misión: «*The question of mission has become, if anything, even more important as our world becomes increasingly disruptive and turbulent. No matter how much the world changes, people still have a fundamental need to belong to something they can feel proud of. They have a fundamental need for guiding values and sense of purpose that give their life and work meaning. They have a fundamental need for connection to other people, sharing with them the common bond of beliefs and aspirations. They have a desperate for a guiding philosophy, a beacon on the hill to keep in sight during dark and disruptive times. More than any time in the past, people will demand operating autonomy –freedom plus responsibility– and will simultaneously demand that the organizations of which they are a part stand for something*».‡

Efectivamente, el gran reto es cómo alinear estratégicamente organizaciones que viven instaladas en el cambio. Empresas que tienen, por demás, estructuras cada vez más líquidas y más horizontales. En estas empresas la alineación estratégica no tiene que ver solamente con la comunicación, sino con el compromiso de las personas. Tener líderes que sepan sintetizar estratégicamente en entornos de gran complejidad (con datos creciendo exponencialmente) es diferencial. La síntesis es a la estrategia lo que la brevedad es a la comunicación. Menos es más. Pero este «menos» debe venir cargado de sentido, a veces de riesgo, y siempre debe aparecer como consistente, auténtico. La agilidad estratégica requiere síntesis estratégicas de calidad.

En torno a la estrategia hay un debate muy interesante que vincula estrategia y talento. ¿Qué es primero? ¿Tener gente buena y ya sabrán qué hacer en términos estratégicos o bien es preciso disponer de una estrategia consistente que nos permita atraer talento? De lo que no hay duda es de que la estrategia requiere talento para ser aplicada. Nunca la estrategia se ha implantado en condiciones de laboratorio, pero ahora debe ejecutarse en contextos en continuo movimiento, y eso requiere un nuevo tipo de competencia: agilidad estratégica.

Solamente cuando hay talento pueden desplegarse estrategias genuinas. El resto son estrategias impostadas, muchas veces impregnadas pasajeras del *management*. A veces incluso se adoptan estrategias *commodity*, lo cual es la negación de toda estrategia. Les pasa a las empresas y les pasa a los territorios. Medio mundo quiere imitar a Silicon Valley pero sin las condiciones de talento que se agolpan ahí. Es por eso que todos los que intentan crear Silicon Valley artificiales fracasan. Ponen todo lo aparente, la suma de empresas, universidades e implicación de la Administración, y, sin embargo, no surge nada significativo porque el elemento esencial no se puede

improvisar. La masa crítica de talento emprendedor y una cultura muy especial respecto al fracaso no se improvisan, tampoco empresas consistentes ni un entorno muy potente de *venture capital* se pintan de un día para otro. Pensar las estrategias sin pensar en talento es sesgar un binomio que solamente da resultados desde su sinergia.

Un vector fundamental del talento es su capacidad de aprender (y de desaprender). Si la planificación estratégica ha dejado de ser la respuesta, si hablamos de innovación o usamos términos como *strategic agility* o *strategic learning* es para enfatizar la necesidad de responder con flexibilidad y rapidez a los retos que plantea un entorno cambiante. Definitivamente, la planificación no se compadece con esa flexibilidad y rapidez. La estrategia es un horizonte imprescindible, pero la forma de avanzar hasta él (o de crearlo) ha cambiado. La ejecución de la estrategia es cada vez más *learning by doing*, la capacidad y la velocidad de aprender pasan a ser competencias tan esenciales como el conocimiento acumulado. Es más, el conocimiento acumulado encuentra sentido si es superado en las propias lógicas de aprendizaje que lo acompañan. Aprender y ejecutar en una espiral que hace crecer. Lo importante no es solamente el camino recorrido, sino la habilidad para continuar recorriendo caminos conocidos o caminos que somos capaces de crear (más allá de si están o no planificados). Cómo leemos el entorno y generamos oportunidades de esta lectura de un contexto cambiante pasa a ser lo fundamental. Las oportunidades están ahí, en los cruces de conocimiento, en la interacción, en la lateralidad, están más fuera que dentro de las organizaciones. Lo importante es tener el horizonte en mente y aprovechar las oportunidades que el contexto nos presenta. Claro está, también hay amenazas, hay riesgos y adversidades. Pero hay oportunidades, y hay más si sabemos leerlas desde la flexibilidad y la apertura de mente. Hay más si movilizamos el talento de las organizaciones, lo soltamos, más que lo

amordazamos. Hay más. Agilidad estratégica, estrategia que aprende, innovación: son los nuevos esfuerzos para crear valor sostenidamente, es decir, valor que se regenera con la interacción con el exterior de la organización. La planificación estratégica nos daba seguridad. Planeábamos y tocaba ejecutar. Ahora toca ejecutar y aprender al mismo tiempo, no dejar de pensar, de cuestionar, de innovar. Es menos seguro, pero es fascinante y mucho más realista.

## **Agilidad estratégica**

En nuestro mundo de cambio acelerado es imposible encontrar la estabilidad sin agilidad. La agilidad no lo es todo, pero casi. La agilidad debe estar orientada estratégicamente para evitar aquella sentencia de Drucker: «No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto». La capacidad de adaptación es clave para sobrevivir en un mundo donde emergen tecnologías disruptivas por doquier y los clientes cambian sin pedir permiso mientras barajan sus opciones móvil en mano. La adaptación requiere agilidad. Adaptarse tarde acostumbra a ser fatal. Hay demasiadas empresas que mueren mientras marean infinitamente la perdiz.

No confío mucho en las empresas que crean antes la estructura que la oportunidad. Pienso que es mejor que las estructuras sigan a las oportunidades de negocio y sean tan flexibles como estables sean las oportunidades. Esto genera tensión organizativa (por eso el crecer tiene algo de caos optimista, en cambio, el decrecer se hace ordenada y tristemente) porque hay que dar cumplimiento con calidad a compromisos que se adquieren sin tener todos los recursos, aunque sabiendo de dónde hay que sacarlos. Esta tensión es, además, buena para la innovación, se buscan soluciones no condicionadas por las estructuras. Por el contrario, cuando las estructuras deambulan desesperadamente en busca de una oportunidad falta fresca, puede la ansiedad del que tiene una estructura que mantener y no ingresa lo suficiente. Las cosas no son blancas o negras, y las empresas eficientes saben encontrar el equilibrio que les permita una base de estructura proporcionada que desarrolle oportunidades acompasadamente y con la flexibilidad necesaria. Es evidente que hay sectores y sectores (algunos requieren de unas plataformas de producción menos flexibles que otros),

pero, en general, creo en los que arriesgan, ven la oportunidad, se la compran y van como locos a crear estructuras capaces de responder a las expectativas de lo vendido satisfactoriamente. Creo más en las empresas que detectan ágilmente las oportunidades y adecuan ágilmente las estructuras. Para las empresas muy grandes esto no es fácil, algunos lo intentan, incluso hablan de *lean elephants*, pero no es fácil. Y no por una cuestión de procesos. Básicamente es por una cuestión cultural.

Las empresas que cambiaron el mundo en las pasadas décadas crecieron en la agilidad e intentaron mantener una lógica de *start-up* a pesar de ser ya empresas consolidadas y con millones de clientes. ¿Por qué muchas empresas grandes o muchas pymes se volvieron insoportablemente lentas? Simplemente, perdieron frescor. Lo que antes era coordinación se transformó en jerarquía, lo que antes eran operativas fluidas se convirtieron en procesos enclaustrados en ERP, lo que antes eran equipos motivados se tornaron en burocracia. Las empresas buscan garantías para todo (ERP, calidad, etc.), pero lo único que no pueden garantizar es su capacidad de adaptarse ágilmente al cambio y sus destrezas para innovar.

La agilidad emerge como una filosofía de empresa en la que se desafían los ritmos convencionales sin caer en la precipitación ni abdicar del vector calidad. Hablamos de agilidad tanto a la hora de explotar el negocio actual como de explorar a través de la innovación nuevos vectores de negocio. Pero ¿cómo incrementar la agilidad?, ¿qué hay detrás de las metodologías que fundamentan la agilidad?

En primer lugar, hay que decir que practicar la agilidad no es fácil, requiere entrenamiento continuo que a menudo choca con las inercias más habituales del *management* convencional. Algunas características de las metodologías *agile* son:

1. **Foco en el cliente.** El objetivo es deleitar al cliente, desplegando un proceso de innovación continua para ello. Los métodos *agile* buscan reducir la distancia con el cliente creando una especie de frente antiburocrático para evitar las lentitudes y sinuosidades de las empresas con demasiada gente que nunca toca cliente. Para ello, la agilidad busca una síntesis genuina entre flexibilidad, calidad y velocidad. Efectivamente, la agilidad es algo más que la velocidad. Es desplegar una cultura adaptativa, acompañar al cliente en el propio descubrimiento de sus necesidades y responder con la máxima velocidad. Conculcar la calidad para ganar rapidez es un error que se volverá contra la agilidad final.
2. **Decisiones *just in time*.** Hay que generar una lógica de toma de decisiones que no consuma más tiempo que la operatividad que induce a la decisión. Por ejemplo, no es ágil que un equipo de innovación desarrolle con intensidad una propuesta durante tres semanas y que su validación tarde cinco semanas. Las decisiones son el sistema nervioso de la agilidad. Las empresas ágiles dicen muy a menudo «no». Las empresas que siempre dicen «sí» son lentas y poco creíbles. Los equipos directivos nunca pueden entorpecer sus organizaciones, deberían ser un ejemplo de agilidad. Para ello convendría revisar a fondo la forma y el tempo de su toma de decisiones.
3. A la hora de desplegar la operativa de negocio o de innovación se pueden **explorar nuevas sincronías**. No todo hay que hacerlo como manda SAP (el ERP más extendido). Muy a menudo podemos empezar a hacer B antes de que A esté terminado, puesto que la experiencia nos lo permite. La agilidad busca atajos responsablemente, usando automatismos y simplificaciones que permiten avanzar más rápido sin conculcar la esencia que inspiró los procesos. La agilidad se gana desde la flexibilidad de explorar nuevas sincronías.
4. **Equipos con mayor autonomía.** Las empresas deben confiar en el talento de sus profesionales y darles margen de autogestión. Los equipos son la pieza clave de la agilidad. Se trata de compartir con ellos los objetivos y dejar que se organicen para alcanzarlos con mayor fluidez. La agilidad se gana desde la horizontalidad. La verticalidad jerárquica y burocrática es la gran enemiga de la agilidad. Para aumentar la agilidad necesitamos directivos que se vean a sí mismos más como facilitadores que como *controllers*.
5. Crear **hábitos que favorezcan la agilidad**. Especialmente hay que reducir de forma drástica el número de reuniones, hacerlas breves y muy orientadas a resultados, incrementar la comunicación cara a cara, facilitar la conexión de equipos sin que requieran permisos jerárquicos, etcétera. De este modo la agilidad se funde con los atributos de la cultura corporativa. Simplemente hay culturas burocráticas y hay culturas ágiles. Transitar de una a otra no es fácil.

En 2017 se cumplirán quince años de la firma del Manifiesto Ágil que revolucionó la industria del *software*. A lo largo de estos años las metodologías *agile* (*scrum*, *kanban*, *DevOps*) han transformado la forma de desplegar *software*. En el resto de sectores han avanzado mucho las

soluciones *lean* tanto para el mundo de la explotación de negocio como de la innovación (*lean start-up*). Cada vez encontramos más empresas alejadas del sector de la informática que hacen esfuerzos en agilidad. Hay aportaciones bien notables incluso en sectores industriales clásicos como las apuestas por las células QRM (*quick response manufacturing*) de equipos autogestionados que deciden autónomamente cómo alcanzar los objetivos que tienen asignados minimizando el tiempo que emplean para ello al eliminar los tiempos muertos, o el modo como se simplifican los procedimientos en la empresa. Aquel que quiere añadir un paso a un proceso tiene antes que suprimir dos o tres.

Los cambios acelerados que vivimos requieren un nuevo *management*. El tránsito que las organizaciones recorren desde lo complicado a lo complejo requiere un nuevo *management*. La agilidad habita en el corazón del nuevo *management*.



## **La desburocratización empieza por uno mismo**

La historia de muchas empresas es la de una organización que nació fresca, con fundadores emprendedores que a suma de esfuerzo y acierto de cara a los clientes fueron creciendo. Unas más rápidamente, otras más lentamente. Fruto de este crecimiento, empezaron a incrementar su *staff*. Necesitaban coordinarse mejor, garantizar la calidad y dejar esa fase de zapato y alpargata en la que lo aspiracional es mucho más consistente que las propias estructuras.

Las empresas empiezan a burocratizarse casi sin darse cuenta. Pero lo cierto es que el número de gente que ya nunca toca cliente va creciendo. Lo que era al inicio obsesión por el cliente hay una parte de la empresa que la convierte en una cierta obsesión por el control. La burocracia tiene eso: ordena, vertebra, establece procesos para todo. Tranquiliza. El sueño del burócrata es el de una máquina en la que todo encaja, todo está bajo control, clientes incluidos, por supuesto.

La vida interna de las empresas tiende a ser exponencial. Siempre se puede hacer un informe más, siempre se puede perfeccionar una normativa, siempre hay otro formulario que inventar. Pero llega un día en que la cantidad de gente que perdió la empatía con los clientes ha crecido desproporcionadamente. Aquel sentido de urgencia de los que tocan cliente se disipa y se pierde la noción de lo que realmente es más importante, si lo de dentro o lo de fuera, si los clientes internos o los clientes de verdad. Mientras, la capa directiva se va poblando en exceso. Directivos que ya no aportan tanto para mantener su estatus necesitan «soldados», estructuras que se dedican a hacer los procesos mucho más barrocos, a dar importancia a cosas

que nada tienen que ver con la misión de la empresa ni con lo único importante: deleitar a los clientes. A más burocracia, más tontería.

Las jerarquías clásicas son la gobernanza natural de las burocracias. Empresas verticales, de mucho silo. A veces, empresas con mucho escalafón estilo chusquero y menos meritocracia. En los casos extremos las burocracias más patológicas son verdaderas dictaduras de los *controllers*. La cultura entonces es de dentro hacia fuera, es de desconfianza con todo lo «no inventado aquí». Estas organizaciones se vuelven sinuosas, llenas de comités, y enferman de exceso de reuniones que viven alejadas de las necesidades de unos clientes que cambian endiabladamente.

Y llega un día en que las disputas departamentales, la politiquería de tanta dirección superpoblada, ha sembrado de obstáculos hasta las cosas más sencillas. Lo que antes era informal y era resuelto desde la complicidad, ahora cuesta un mundo. Todo parece una pequeña carrera de obstáculos perfectamente definida en las muchas normativas que se acumulan. Son esas empresas que tardan semanas para dar de alta a proveedores. Son esas empresas en las que es fácil que las urgencias tengan más que ver con los procesos que con los clientes. Cada uno tiene su propio perímetro y lo importante es que en su recinto lo suyo funcione; si el resultado final no funciona para el cliente, será culpa de otro. Se pierde transversalidad. Se perfecciona la capillita.

Y esas empresas donde estaba perfectamente definido el tamaño de mesa de cada escalafón y si correspondía o no un despacho con ventana. Todo es inercial y autocomplaciente. Hasta que amanece el día en que aquella innovación que se habían convencido de que no llegaría nunca a su sector les toca de cerca, altera la tranquilidad de sus mercados. Huele a disrupción. Los clientes cambian sin pedir permiso y lo hacen muy rápido y a la vez. Entonces esas organizaciones en las que la gente que nunca toca cliente ha

aumentado desproporcionadamente acostumbran a probar la innovación, pero como su cultura es todo lo contrario, vuelven a dar el poder a los *controllers* y se empeñan en que el mundo no va a cambiar tanto.

Pero el mundo ya cambió y la ecuación entre la dimensión y la agilidad se alteró. La agilidad tiene las de ganar. Y convertir a empleados a los que se ha inculcado la mentalidad burocrática en emprendedores con dotes de superagilidad no es fácil. Los bancos ya se han dado cuenta. Y muchas empresas industriales también. Si lo que marca la competitividad es la capacidad de adaptación y poner al cliente en el centro de la cadena de valor, entonces esas burocracias suponen todo lo contrario. Les cuesta una barbaridad abrirse, respetar a los pequeños, jugar con las nuevas reglas, asumir los nuevos tempos, entender al talento más joven.

Desburocratizar es urgente. Las cosas cambian rápido. Hay que aprender a compatibilizar calidad y agilidad. Hay que saber ser ambidiestro: explotar y explorar. Hay que tomarse la innovación en serio y orientarla a las necesidades que los clientes no saben expresar todavía. Aplanar las organizaciones. Ser más transversales. Implicar a las personas a cambio de empoderarlas. Aunar por meritocracia. Democratizar la información significativa. Reequilibrar la relación entre *controllers* y emprendedores. Desburocratizar no significa prescindir de gente, pero sí cambiar la cultura, ganar mucha agilidad, hacer de la empatía con el cliente un axioma y de la gestión del cambio algo habitual. Me gusta la expresión *lean elephants* de los que intentan retornar las empresas a sus orígenes: recuperar el espíritu y el hambre de la *start-up* que un día fueron.

Algunos pretenderán desburocratizar constituyendo comités de desburocratización. No va por ahí. Va de ejemplo. Va de autenticidad. Va de cliente en el centro. Va de humildad. La desburocratización empieza por uno mismo. Es urgente.

## Estrategia territorial

A lo largo de mi vida profesional me ha tocado muchas veces ayudar a equipos encargados de diseñar estrategias territoriales. Son gentes que se mueven entre las intuiciones políticas y las metodologías, que les aportan luz sobre cómo conseguir territorios con una mayor diferenciación y una mayor capacidad de crear y atraer oportunidades. Al final siempre hay detrás una sana voluntad de desplegar territorios sostenibles, donde la gente pueda vivir con dignidad gracias a un ecosistema económico y social prolífico.

Comparto algunas sugerencias a la hora de hacer estrategia regional que nacen de la experiencia de haber visto muchos planes estratégicos territoriales que no han servido literalmente para nada (más allá de la liturgia de su edición y presentación pública). Son diez proposiciones que ojalá sirvan para pensar un poco más en **la difícil tarea de promover el desarrollo regional**. Claramente se trata de superar este tipo de planes estratégicos editados a la perfección en libros impecables, pero que apenas transforman tangencialmente la realidad. Estas sugerencias buscan todo lo contrario: **olvidarnos de libros de plan estratégico y poner todo el énfasis en transformar la realidad**. Huir del ruido protocolario y el papel cuché, huir de los tópicos insulsos, huir de métricas que nunca nadie va a contabilizar.

1. **Más estrategia y menos planificación.** Este ejercicio jerárquico que transitaba de un SWOT *analysis* (DAFO para los amigos) a una visión con estrategias infalibles perfectamente bajadas a cada ámbito de trabajo hace años que dejó de tener el impacto deseado. El mundo cambia más rápido que nuestra capacidad de planificar. Necesitamos la visión estratégica (saber adónde queremos ir), pero la planificación ya no es la herramienta para alcanzarla. En los nuevos ejercicios estratégicos, estrategia y planificación ya no se confunden.
2. **Combinar una agenda estratégica y una agenda de innovación.** En un ejercicio estratégico lo importante es acercarse a la visión, el escenario de futuro que anhelamos. En realidad, la visión es difícil de alcanzar, puesto que a medida que nos acercamos a ella la vamos modificando. Pero no

sabemos trabajar sin visión, sin un horizonte deseado. Para alcanzar la visión tenemos dos vías: a) una **agenda estratégica** para aquello más estable en la que nuestra capacidad de adaptación está probada y b) una **agenda de innovación** para todo aquello que requiera explorar soluciones a cambios muy rápidos o imprevistos. Antes teníamos solamente la planificación, ahora dos agendas: una estratégica a un año vista máximo y una agenda de innovación centrada en resolver retos de innovación asociados a la visión.

3. **El know who.** Es fundamental concretar las agendas en proyectos vertebradores que están asociados, desde su nacimiento, a las personas que deben liderarlos. No debemos concebir ningún proyecto sin el equipo que debe ejecutarlo. **Si nos creemos de verdad lo del talento es porque estamos convencidos de que quien hace las cosas es diferencial.** Un buen proyecto estratégico en manos de un mediocre peligra y un proyecto normal en manos de talento puede dar sorpresas agradables. Hay que aplicar una meritocracia radical al liderazgo de proyectos y no hablar de proyectos sin asociarlos a la persona o al equipo que va a desplegarlo.
4. **Crear modelos propios.** Hay que evitar por enésima vez el tópico de intentar emular a Silicon Valley y ponerse a definir un proyecto propio, ajustado a la estrategia que se define, con los *players* locales disponibles y otros que puedan atraerse; empezar por definir el concepto propio antes que copiar otros modelos. El *benchmarking* está muy bien para después, nos ayuda a descartar y a mejorar nuestro modelo propio, pero **si comenzamos por el benchmarking, no seremos capaces de generar modelos propios.** Empezar con un papel en blanco y ponernos a pensar es mucho mejor.
5. **Capital social.** Es bueno que estos procesos estratégicos sean elaborados con una alta participación del capital social, en encuentros bien nutridos de gente que aporta experiencias, roles y perspectivas diversas. Pero no hay que olvidar que si no están los decisores, los que toman las decisiones finales en el ámbito público o privado, entonces es un capital social disminuido. Los decisores desempeñan un papel clave para que el resultado del ejercicio estratégico sea una transformación real y no otro ejercicio de literatura estratégica.
6. **Que el consenso no mate la diferenciación.** Para decir que una región necesita buena educación, salud de calidad, seguridad, infraestructuras correctas y atención social a los desfavorecidos no hace falta un ejercicio estratégico. Hacen falta buenos planes de gobierno y políticos honestos y eficaces. La estrategia está para acentuar aquello en lo que queremos diferenciarnos. Si el ejercicio de consenso se traduce en que todo el mundo vea reflejado lo suyo, entonces el ejercicio estratégico deviene un encadenamiento de tópicos insufrible. **Sin estrategia diferenciadora no hay palanca de transformación real.** No hay estrategia diferenciadora sin líderes que sepan positivizar los «no» que deben impulsar. Una estrategia donde cabe todo es un compendio de mediocridad.
7. **Las hélices.** Antes eran tres: universidad, administración y empresa. Después le añadimos los ciudadanos, y eran cuatro hélices. Ahora le añadimos los agentes de sostenibilidad y ya son cinco. Da igual. La triple hélice ya no funcionaba casi en ningún ecosistema de innovación. **Lo importante en las hélices no es cuántas reuniones tienen entre ellos, sino el número de**

**proyectos de alta transformación que realmente ejecutan conjuntamente.** La sinergia entre los agentes de las hélices no es tan evidente ni tan fácil. ¿Qué puede surgir de unas administraciones que recetan innovación a otros y no se la aplican a ellas mismas, de una universidad que está más orientada a hacer *papers* de su investigación que a valorizarla y de unas empresas que están demasiado pendientes de las ayudas públicas a la innovación en vez de estar obsesionadas por crear nuevo valor para sus clientes? Sin interfaces radicalmente nuevas, las hélices serán lo que han sido: un discurso perfecto con resultados marginales.

8. **Masa crítica de talento emprendedor.** Este es el factor desencadenante de la capacidad de desarrollo de una región. ¿Cuánta gente con una buena formación y algunos años de experiencia profesional decide tomar las riendas de su propia vida profesional e impulsar proyectos propios? Los emprendedores están al salir de la universidad y están en las empresas, pueden también estar en la universidad o en la administración. **Los emprendedores no son los que tienen ideas, son los que se arriesgan a llevarlas a cabo.** En el número de personas de talento emprendedor que tenga una región está la base de su crecimiento. En el cómo combinamos estos emprendedores (también las *start-ups* y las pymes) con las empresas consolidadas hay un camino de crecimiento de alto potencial. Esta relación puede ayudar a que muchas *start-ups* que nacen, pero no crecen, puedan devenir en *scale ups*.
9. **El papel de la innovación en el desarrollo territorial.** Que existan ayudas públicas a la innovación es muy necesario, especialmente si no son de riego por aspersión (muy poco a muchos) y se centra en aquellas empresas que entran en riesgo de «fallo de mercado», es decir, cuando el riesgo que les supone una innovación que la región valora como estratégica es demasiado grande para asumirlo solo desde una empresa. Pero, más allá de las ayudas públicas, si las empresas no invierten recursos propios en innovación de un modo muy significativo, quiere decir que no creen en ella. Innovar solamente con recursos públicos es demasiado limitado para un crecimiento corporativo y regional significativo y supone una cultura empresarial muy conservadora.
10. **La innovación pública** es fundamental para el desarrollo de un territorio. Supone una administración centrada en crear valor para ciudadanos, empresas y entidades. Supone una administración que se afana en desburocratizarse y servir con agilidad y valor añadido a ciudadanos y empresas.

Si se trata de elaborar una estrategia regional de desarrollo, ya no editaría un libro con un plan estratégico. Crearía una *app* descargable en la que actualizaría permanentemente la información sobre el desarrollo de proyectos/personas estratégicos, desde la que gestionaría la innovación y manejaría las relaciones entre los distintos agentes que conforman el ecosistema de innovación y emprendimiento de la región. Simplemente editar

un libro con el plan estratégico en vez de centrarse en talento y en proyectos me parece antiguo y un mal presagio.

### **3. La complejidad**



## La gestión de la complejidad

Una de las nuevas fronteras del *management* será la gestión de la complejidad. Las organizaciones son más poliédricas, se mueven en contextos de cambio acelerado y en escenarios de comunicación con multiplicidad de interlocutores significativos. Pero ¿las organizaciones y su gestión son realmente hoy más complejas que antes? En buena medida, sí. Los factores que incrementan la complejidad de las organizaciones son diversos.

En primer lugar, el conjunto de vectores de información que permiten la toma de decisiones se incrementa exponencialmente al crecimiento del *big data*. En general, las organizaciones disponen de más información de la que son capaces de procesar por sus mecanismos habituales. Buenos directivos con experiencia, acostumbrados a tomar decisiones sobre un número de vectores de información limitados, se ven perdidos cuando el número de vectores y su detalle se incrementan. El cambio de paradigma de la información comporta un cambio de paradigma en la gestión, especialmente en aquello que está en el corazón de la función directiva: la toma de decisiones.

Un segundo factor de la complejidad está asociado a escenarios de comunicación con muchos actores. La eclosión de Internet, y especialmente de las redes sociales, hace que el nivel de interlocutores que hay que tener en cuenta en cualquier ámbito de la gestión haya crecido increíblemente y que la velocidad de la comunicación tienda a la simultaneidad. Cualquiera puede ser un emisor significativo en un mundo en la que la privacidad tiende a reducirse hasta extremos preocupantes y en la que la opacidad deja de ser una opción sostenible. Vivir en transparencia es más complejo, la exigencia de

autenticidad y cohesión se pone en evidencia, hasta el ridículo, cuando las personas y las organizaciones fingen o disocian sus discursos y sus actos.

El tercer factor es la globalidad. El juego entre lo global y lo local marca la vida de las organizaciones y cada vez más la de las personas. Nuestras geografías se multiplican y el juego entre el arraigo y la presencia global es un factor de gestión compleja.

Y, finalmente, un factor clave de complejidad está asociado a la innovación. Desde la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación que se manifiesta con toda fuerza en la década de 1990, el cambio externo a las organizaciones se acelera. Ya no es suficiente la planificación estratégica porque el mundo cambia más rápido que nuestra capacidad de planificar. La innovación deviene el mecanismo a través del que las organizaciones afrontan el reto de cambiar acompasadamente a un cambio externo que las nuevas tecnologías han acelerado.

El último factor de complejidad está asociado a las personas, pero este no es nuevo. La gestión de la complejidad requiere que aprendamos nuevas formas de reducción de los problemas para llegar a afrontarlos, nuevas jerarquías ponderadas de formas diferentes y aproximaciones más poliédricas a cualquier fenómeno. La gestión de la complejidad requerirá aprender y desaprender y afectará al corazón del *management*, constituyendo un nuevo y apasionante reto.

## Jefes menguantes ante la complejidad

La tropa de jefes menguantes no para de crecer. Ser directivo cada día es más difícil. En el mundo de la empresa ya no se trata de resolver problemas, se trata de enfrentar paradojas. Y ante las paradojas no sirve cualquiera, la autoridad se desdibuja y el talento queda al desnudo. El viejo *management* de la planificación y el control aparece como muy insuficiente. Las paradojas nunca son fáciles de resolver, pero se abordan mejor desde la transversalidad que desde jerarquías con autoridad indiscutida.

Los éxitos del pasado no sobreviven fácilmente ante la nueva complejidad. Y la complejidad emerge de la fusión de lo real y lo digital (Internet de las cosas, *big data*, nuevos modelos de negocio). Las paradojas superan las viejas lógicas de los negocios consolidados. La concatenación de causas y efectos parece efímera cuando antes era sólida y permitía planificar las cosas por años. Hoy los años de antes son meses, cuando no semanas.

Los jefes menguantes se pierden ante la innovación, más por incapacidad que por displicencia. Se disfrazan de innovadores, pero tienen enormes dificultades para construir paradigmas que se alejen de aquello que los encumbró. Los jefes menguantes hablan de innovación, pero no son capaces de tomar riesgos en un terreno que les es desconocido. La mayoría de los jefes menguantes delegan la innovación como quien delega la elaboración de las nóminas.

Los jefes menguan porque no desaprenden. Algunos, además, hace tiempo que ya consideraron que no les hacía falta aprender nada. ¿Quién podía enseñarles nada? No hay mayor gestión del cambio personal que el desaprender. Sustituir rutinas que fueron base de éxitos probados por ensayos que exploran nuevas formas de manejar las personas y crear soluciones

atractivas para los clientes es muy costoso. La gestión del cambio toca hueso cuando afecta a las personas individualmente. Muchos jefes consideran el cambio una injusticia personal. Así, simple y llanamente. Trabajaron tanto por crear paradigmas que les fueran favorables e invirtieron tanto para que sus clientes no sintieran la necesidad de cambiar que cuando los clientes les son infieles, lo viven como una injusticia.

Es muy normal que ante los cambios los jefes menguantes se aferren a los *controllers*. Como si el orden en la operación y la disciplina en el gasto pudieran parar un mundo que cambia aceleradamente. Recurrir a los *controllers* es su forma de expresar jerarquías que se tambalean ante la complejidad. Y, claro, los *controllers* hacen lo propio: huir de las paradojas y reconstruir un mundo basado en problemas y en lógicas que funcionaron antes del tsunami digital y de la hegemonía de las culturas innovadoras. Los recortes que imponen los *controllers* frenan los desequilibrios, pero los recortes por sí mismos no vuelven a seducir a los clientes. Y así empieza un camino conocido en muchas empresas serias. Lo hacen todo bien hasta el último día. Su cierre podría superar cualquier control de calidad. Al cementerio se llega como se vivió.

Algunos pensarán que los jefes menguantes son los directivos de mayor edad. No es así. He conocido a muchos séniores innovadores y, por el contrario, he visto a mucho jefecillo joven menguar detrás de su arrogancia acabada de estrenar. Menguan afanosamente los mediocres, puesto que abrazar la mediocridad es un deporte que se puede practicar a cualquier edad.

Los jefes que se crecen ante la complejidad acostumbran a sentirse poco jefes. Responsables más que jefes. Saben que en este mundo de cambio acelerado se están escribiendo nuevas reglas para la gestión de las organizaciones. Saben que deben continuar aportando visión, aunque esta sea

menos perdurable. Saben que su verdadero reto es liderar organizaciones ambidiestras.

Cuando se trataba de explotar negocios inerciales, no pesaban tanto los excesos burocráticos, las jerarquías estiradas y los jefes dados a la importancia. Pero ahora más que nunca se trata de operar y adaptar negocios al mismo tiempo. Los jefes menguantes crean agendas separadas, unas para operar negocios y otras para adaptar negocios. No saben construir una doble agenda por el mismo motivo por el que sucumben ante las paradojas. Eran buenos jefes para organizar la explotación de negocios, pero navegan cuando se trata de explorar nuevas oportunidades.

A su favor hay que decir que a cualquiera le asaltan las dudas cuando debe explotar negocios consolidados sometidos a cambios radicales teniendo estructuras muy rígidas detrás. Y no hay que olvidar que las estructuras son puestos de trabajo y familias que viven de ello. Cuando las paradojas asoman lo más fácil es negarlas. Y aquí es muy fácil que esos jefes menguantes encuentren grandes complicidades, empezando por las de unos sindicatos que ante la complejidad menguan tanto o más que los jefes. Unos y otros abolirían la complejidad por decreto.

Las paradojas y la complejidad requieren de otro perfil de directivo. También requieren de una nueva generación de escuelas de negocios (las actuales están casi tan atenazadas y son tan rígidas como las empresas inerciales). Y ante ello está emergiendo un nuevo talento de *management*. Líderes que no tienen miedo a desaprender, pero que saben que se ganan el respeto cuando los demás aprenden de ellos. Militantes de la autenticidad. Estrategas sin planificación. Innovadores sin liturgia. Gestores de la complejidad.

## **Fugitivos de la complejidad**

Hay personas que cuando se sienten incómodas por el cambio de un paradigma o de un contexto se refugian en los tópicos y huyen de la complejidad. Exigen certezas que ya nadie puede dar porque son referencias de un mundo que va dejando de existir. Los mundos que caducan tienen cosas buenas y malas, beneficiaban a unos y perjudicaban a otros en el devenir dialéctico de la historia que aprendimos en nuestra juventud. La crisis que vivimos hace emerger un mundo de nuevas complejidades configuradas por actores emergentes, nuevas reglas, por la innovación social y tecnológica, por nuevas escalas globales.

Huir de la complejidad es una forma de resistir el cambio que dura lo que dura una transición. Puede retrasar una transición, pero no la detiene. En la España del siglo XIX el carlismo era un movimiento que huía de una nueva complejidad y quería aferrarse a un inmovilismo envuelto de religión. Condicionaron la emergencia de la sociedad burguesa, pero no la detuvieron, y sus epílogos duraron más de un siglo. Hoy tampoco nos faltan inmovilistas (ni neo-carlistas).

El reto de Europa es reposicionarse positivamente en una nueva complejidad. Intentar huir de esta nueva complejidad menos favorable a Europa no nos ayudará. Los discursos simples, anclados en paradigmas de los siglos XIX o XX, harán mucho ruido, tendrán fuerza para el chantaje social durante un tiempo, pero no detendrán la historia. Es más inteligente salir de nuestra área de seguridad y comprometerse en construir sociedades justas y prósperas en la nueva complejidad en vez de erigir infinitas pancartas reclamando mundos que declinaron, y que en su declive reparten las oportunidades de un modo diferente.

Recuerdo con gran respeto las clases de historia de Josep Fontana en la UAB; eran un lujo. Siempre asocié a su figura el reto de divulgar sin vulgarizar. ¿Cómo divulgar esta nueva complejidad para pensarla y buscarle salida? Se trata de divulgar la complejidad, que se puede expresar con sencillez, pero no de vulgarizarla desde la simplicidad. La complejidad no necesita sofisticación, sino capacidad de pensarla descubriendo las nuevas conexiones que no nos eran evidentes. La respuesta nunca está en reducir el pensamiento para aumentar el ruido. La respuesta está en pensar, comprometerse, arriesgar, innovar, responsabilizarnos personalmente para defender en un nuevo contexto los valores que nos dan sentido como sociedad y como personas. Resolver la complejidad no se consigue incrementando la complejidad, pero tampoco habitando en la simplicidad.

La simplicidad convoca, pero no resuelve, como bien saben los populistas. La complejidad, sin ser pensada, paraliza, atemoriza, provoca huidas hacia atrás. La simplicidad se fundamenta en la acumulación de tópicos, la complejidad tiene muchas más incertezas, nos exige otras habilidades. Pensar la complejidad implica desaprender y emprender. La simplicidad simplemente quiere enseñar desde libros caducos y adoptar la queja infinita.

Estos días me persigue una cita de Churchill que me hace pensar: «*Out of intense complexities intense simplicities emerge*».<sup>§</sup>

## Constructores de síntesis

La síntesis es una construcción. El resumen es una compilación disminuida. La síntesis entraña tesis. El resumen es una selección de partes articuladas en pequeño formato. La síntesis es un relato propio que parte del análisis más que del esfuerzo reductor. La síntesis es poliédrica, el resumen es una suma de partes.

Ante la gestión de la complejidad se requieren buenas síntesis y no, simplemente, resúmenes. El *big data* hará imposibles los resúmenes y hará imprescindibles las síntesis. Los resúmenes llevarían a la parálisis por análisis. Las síntesis implican digestiones que anteceden y se orientan a las decisiones. Las síntesis son la respuesta a la complejidad, los resúmenes son la respuesta a la extensión.

Los nuevos managers deben ser personas con capacidad de síntesis. Sin esta cualidad será muy difícil el liderazgo. Se requerirá capacidad para generar síntesis y para expresarlas en relatos comprensibles y atractivos. De hecho, los líderes serán la viva expresión de estas síntesis y de su autenticidad y coherencia entre lo que dicen y hacen resultará una proyección de su liderazgo u otra.

Para gestionar empresas irá muy bien haber estudiado ingenierías o haber hecho un MBA. Pero tener algunas competencias tradicionalmente consideradas humanísticas, como la de la capacidad de síntesis y la de comunicación, ayudarán mucho también. Los neogeneralistas tienen un gran futuro. Necesitamos buenos ejecutores, pero no habrá buenos estrategas que no sepan hilvanar síntesis con agilidad en entornos de análisis rellenos de datos masivos y de imperativos de cambio acelerado. En el perfil del talento



empresarial del futuro la construcción de síntesis será todavía más imprescindible.

Para construir nuevas síntesis se requiere un talento especial. Hay que saber leer los trazos gruesos de la realidad y recomponerlos para definir paradigmas que anticipen futuros que podamos construir. Las síntesis más potentes se expresan con brevedad y sencillez, pero sin simplezas. Vivimos en la era de la gestión de la complejidad y por eso la capacidad de construir síntesis será una competencia clave de líderes y directivos. La capacidad de síntesis es todo lo contrario de la parálisis por análisis en la que muchos caen cuando se les acumula mucha más información de la que pueden digerir por las vías tradicionales. La capacidad de síntesis es la otra cara de la gestión de la complejidad. Necesitamos síntesis estratégicas (seguramente más frecuentes que nunca) y también construir nuevas síntesis mientras exploramos desde la innovación.

## **4. Gestión de la innovación**

Los textos de este capítulo nacen de las trincheras de la innovación. De la vocación práctica y de la orientación a resultados de los años trabajados con empresas de sectores y dimensiones muy distintas. Cada empresa es distinta, tiene su cultura, sus talentos, su trayectoria. Pero en la práctica de la innovación asoman algunos patrones comunes que en forma de notas las compartimos en este apartado del libro. Son notas escritas la mayoría de las veces en los aviones o trenes que nos regresan después de talleres y sesiones con los equipos de innovación. Lo que hemos aprendido de y con nuestros clientes se ha ido sintetizando en estas notas de gestión de la innovación. Hay conceptos reincidentes. Se aconseja al lector leer los distintos apartados de este capítulo en función de sus intereses del momento.

## La sensatez del riesgo

Hay muchos equipos a los que no hay que contar nada de la importancia de la innovación. Se saben los casos de memoria. Sabrían hacer un esquema de *design thinking* sin problema. Son unos convencidos de la innovación. Sin embargo, les cuesta mucho obtener resultados en innovación. Dedican todo su tiempo a explotar los proyectos que tienen y de los que viven. Y si más tiempo tuvieran, más dedicarían. Al final, no hay tiempo para la innovación. No es por desidia ni tampoco por incapacidad de arriesgar. Es por inercia y por practicar un tipo de gestión que solamente sabe explotar y nunca tiene tiempo para explorar.

Esta forma de gestión puede parecer buena cuando el viento sopla a favor, pero es muy poco recomendable pensando en el futuro. Muchas veces, cuando las cosas se tuercen y los resultados disminuyen, entonces se quiere recurrir a la innovación precipitadamente y, lo peor, sin capacidad para equivocarse. Y todavía no se inventó la innovación sin riesgo. Las empresas que quieren innovar cuando van perdiendo dinero son como esos tenistas que tienen el brazo agarrotado en los partidos importantes; lo normal es que pierdan sus lances. Lo sensato es aprender a innovar cuando las cosas permiten equivocarse y aprender. Lo sensato es tomar riesgos cuando es posible asumir fracasos.

La innovación consiste en poner el futuro en la agenda del presente. Consiste en calendarios en los que el explorar se hace un hueco entre las gestiones de los negocios actuales. Pero para conseguir este equilibrio entre futuro y presente no hay que poner más horas; muchos directivos literalmente no pueden hacerlo. El día tiene veinticuatro horas para todos. Para introducir

la innovación de verdad entre los que toman decisiones y entre los que gestionan proyectos hay que aprender a gestionar distinto.

Se trata de gestionar con mayor capacidad de empoderamiento. Cuando los directivos delegan, multiplican. Cuando no saben delegar, solamente suman. ¿Esta delegación funcionará siempre a la perfección? No. También en eso hay que aprender y admitir una cierta lógica prueba-error. Se trata de aprender a concebir empresas con estructuras más planas, con decisiones alineadas, pero más distribuidas. Se trata de evitar toda burocratización inútil. Se trata de disciplinarse y apostar por empresas que no solamente piensen y funcionen en vertical. La innovación vive en lo transversal. Se trata de transformar esas culturas corporativas tan cerradas donde lo único bueno está dentro y todo lo que viene de fuera es sospechoso. La innovación vive en empresas abiertas. Se trata de entender que los expertos sirven mucho para gestionar el negocio de hoy, para resolver los problemas de hoy. Pero la mayoría de las veces los expertos saben demasiado como para innovar. La innovación vive en la diversidad y practica la ingenuidad de volver a hacer preguntas básicas. La innovación no está en la tecnología, está en la mirada, y la mirada de los expertos está contaminada de un saber condicionado, el saber que conoce demasiado bien todo lo que parece imposible. La innovación la hacen los que no sabían que era imposible.

El mejor directivo no es el que saca muchos beneficios hoy. El mejor directivo es el que sabe equilibrar los resultados positivos de hoy con una orientación de su empresa al futuro. Las empresas serias son comunidades con proyectos perdurables. La innovación no está en la agenda de la mayoría de los directivos, la tienen delegada y tranquilizan su conciencia con alguien que tenga un cargo que rece algo de innovación y colecciona algunas nuevas ideas que tienen pocas probabilidades de llegar a ser el negocio del mañana. Todo pasa por la agenda, y en las agendas de los directores de unidades de

negocio no hay tiempo para la innovación. Ante los nuevos proyectos que nacen, estos directivos dicen que sí (y muchos creen la bondad de esos proyectos innovadores), pero su inercia y la de sus equipos no consiguen hacer espacio para la innovación.

Para innovar hay que gestionar de otra manera. Hay que recomponer la agenda del *management*. Poner a un director de innovación no servirá para nada si no se gestiona la empresa de otra manera. Y, una vez más, hay que dar ejemplo. Si el director general nunca tiene tiempo para escuchar a la gente que empuja la innovación en su empresa, los demás tampoco lo harán. Me pregunto qué concepción estratégica de agenda tienen esos directivos que no tienen ni un día al año para explorar lo que su gente imagina para el futuro de la empresa. Qué directivos más insensatos son esos que nunca tienen tiempo para valorar el riesgo. Si no arriesgan ellos, ¿quién lo hará? No lo hará nadie. Ya pueden hacer mil talleres de innovación y poner futbolines en las salas de trabajo, que no pasará nada.

Las agendas hablan de la autenticidad de nuestras convicciones. La agenda es nuestro estilo y nuestra cultura. La agenda es el espejo de nuestra sensatez. Y una agenda que no contemple la innovación es una agenda insensata. Las agendas son la caja negra que produce excusas o resultados. Y los resultados del mañana pasan por la adaptación a un mundo que cambia aceleradamente. Estoy convencido de que si pudiéramos investigar las agendas de los directivos de muchas empresas que cerraron, encontraríamos la razón de sus quiebras.

## La innovación como desafío

La innovación no ha sido la vía profesional más habitual para prosperar en el mundo de los negocios. Hay poca meritocracia vinculada a la innovación. La eficiencia, la calidad, el *marketing*, el crecimiento, la internacionalización, han sido vías mucho más habituales para llegar a responsabilidades de alta dirección. Una vez que estos directivos se han enfrentado al desafío de la innovación no pueden tirar de experiencia propia. En pocos casos pueden esgrimir algo más que ejercicios de mejora continua. Sus decisiones tuvieron más que ver con explotar el negocio que con explorar nuevos negocios y tomar riesgos. No es que el despliegue del negocio consolidado no tenga riesgos, está lleno de cambios de mercado y mil vicisitudes, pero es un riesgo sobre una vertical de problemas más o menos conocida. No es el caso de la innovación. Aquí el riesgo es evidente, especialmente cuando no hablamos de innovación incremental.

Cuando uno de esos directivos asume el reto de liderar la innovación, o bien sale de su zona de confort o bien intenta arrastrar la innovación hasta su zona de seguridad. En el primer caso, dependerá mucho de sus competencias el que acabe liderando la innovación y también del respaldo que tenga. En el segundo caso, se trata de directivos negados para la innovación. El riesgo de la innovación no se puede delegar, como nos recuerda Jeffrey Phillips. Nadie toma decisiones de innovación desde una organización que en la práctica penaliza el fracaso. Cuando los directivos tienen miedo, normalmente optan por burocratizar la innovación o piden de cada proyecto infinitos informes. Todo menos entrar en una lógica prueba-error que es ajena a su carrera profesional y probablemente a la cultura de la organización. A la innovación se la mata diciendo que sí (no hace falta decir que no), simplemente se trata

de esperar las múltiples excusas que el día a día va a brindar para postergar o declinar los proyectos de innovación.

Los directores de innovación tienen que intentar crear el contexto para que se pueda entrenar mucho en innovación. Para innovar hay que entrenar. También deben procurar enfrentar lo más difícil: construir una cultura innovadora. Una organización es innovadora cuando el cambio no es algo excepcional ni la innovación algo esporádico. La cultura innovadora se define por incorporar la innovación como una alternativa natural en el *management* y por discernir bien entre error y fracaso. En ambos casos las cosas no han salido bien, pero del error se huye, mientras que del fracaso se aprende.

Dirigir la innovación en una organización supone la capacidad de desdoblarse y mirar la organización desde dentro y desde fuera. Comportar ejemplo y no delegar el riesgo. Implica competencia, eso sí, para manejar este riesgo responsablemente. Y mucha valentía en elaborar prototipos que toquen cliente rápidamente y nos den pistas reales de lo que estamos probando. El director de innovación debe pensar en grande para no matar las ideas cuando son todavía pequeñas. Descubrir el potencial de una idea, intuir su escalabilidad, es básico para obtener una innovación de impacto.

No importa mucho la formación que tenga el director de innovación. Debe comprender el negocio; sin comprenderlo es muy difícil trascenderlo. Puede ser tecnólogo, provenir del *marketing*, de finanzas o de comunicación. En cualquier caso, deberá mostrar liderazgo para ayudar a la gente a salir de los enfoques verticales y promover una transversalidad creativa dentro y fuera de la empresa. La innovación abierta es un perímetro de inspiración que fertiliza más en la humildad que la arrogancia corporativa. Deberá combatir, por tanto, el síndrome del «no inventado aquí». Necesitará mucha empatía para entender tanto a los que impulsen proyectos de innovación como,

especialmente, a los clientes. Saber ponerse muy rápidamente en el lugar de los clientes es algo básico en innovación.

Liderar la innovación requiere tener respeto, pero no tener miedo. Por ello a veces es tan necesario desaprender de las propias experiencias de éxito como aprender a explorar nuevos modelos de negocio. Liderar la innovación supone creer en ella, no adoptarla como una alternativa periférica al *business as usual*, sino verla como el gran instrumento de diferenciación y creación de valor para los clientes. Un director de innovación sin capacidad de apasionarse por innovar es como un músico que no se emociona con la música.

Hay muchos directivos negados para la innovación, pero también hay muchos directivos capaces de iniciar un viaje nuevo y, a pesar de que este no tiene que ver con su experiencia anterior, son capaces de promover modelos de innovación que funcionan y se orientan a resultados sin que estos sean siempre a corto plazo.

Creo que las empresas están cambiando, que hay mucha más destreza en la gestión de la innovación y que van apareciendo personas cada vez más especializadas en sus entresijos. Pero no olvidemos que la innovación radical y disruptiva, la que mueve el mapa de los negocios seriamente, no se delega. Quien tiene que asumir el riesgo o lo asume o nadie lo hará por él. Liderar es servir con visión y, en el caso de la innovación, liderar es también abrazar la sensatez del riesgo.



## Retos de la gestión de la innovación

La innovación desde la trinchera tiene otra cara. Los retos no son teóricos. Las sesiones de los talleres dejaron su eco de creatividad. Los relatos sobre el riesgo acabaron. Es la hora de tomar decisiones. Algunos querrían encargar siempre un estudio más. La interacción con los clientes es el paso clave, la prueba del nueve. La trinchera de la innovación es pura práctica, la arena de la prueba y el error. El espacio donde la pasión desafía imposibles.

Después de más de doce años trabajando la innovación desde la trinchera de las empresas, las administraciones y las universidades, estos son algunos de los principales desafíos que hemos identificado:

1. **Necesitamos más autenticidad.** Conseguir resultados con la innovación acostumbra a requerir de una apuesta auténtica, decidida. Cuando tenemos líderes que no conjugan la innovación en primera persona o no son capaces de asumir riesgos responsables, todo se vuelve poco creíble. Cuando las inercias pesan más que la mentalidad abierta es complicado crear cosas nuevas. Innovación rima con convicción.
2. **Muchos proyectos de innovación fallan en la última milla.** Que la huella creativa llegue a la última milla e impacte en el cliente no es para nada fácil. En el camino hay mucho francotirador bien pertrechado con sus admoniciones sobre lo imposible, sobre «esto ya se probó», disparando desde sus zonas de seguridad y confort.
3. **La toma de decisiones es clave.** Para ello debemos entrenar y construir criterio. Si matamos las nuevas ideas antes de tiempo, raramente nace nada nuevo. Si lo dejamos pasar todo, nuestro *funnel* deviene un *pipeline* con poco valor. Además, hay que imprimir agilidad. Aquella propuesta de innovación que nos parecía muy atractiva pierde fuerza si avanza muy lentamente. La gobernanza es una pieza esencial del modelo de innovación de una organización. Quién toma las decisiones y a qué ritmo se toman es algo fundamental.
4. **Tocar cliente.** Del *lean start-up* aprendimos que no hay nada mejor que interactuar con el cliente pronto, desplegar toda la empatía posible y pivotar a partir de sus experiencias más que de sus opiniones. Los proyectos de innovación deben enfocarse al cliente en todo su proceso de maduración y concreción.
5. **Talento.** Aquellos que aportan por encima de la media sistemáticamente son nuestra gente de talento. De ellos nos fiamos para conseguir los resultados del presente, pero también son piezas

clave para las innovaciones que nos garantizarán el futuro. Esto generará tensión, pero no hay otra. ¿A quién vamos a poner a innovar?, ¿a los peores?

6. Las **oportunidades de negocio basadas en conocimiento** desarrollado en universidades y centros de investigación deberían ser más prolíficas. Más allá de Massachusetts y Silicon Valley necesitamos ecosistemas de innovación más eficientes. Si el proceso de valorización parte del concepto de oportunidad y avanza hacia el conocimiento, los resultados pueden mejorar mucho. Para ello necesitamos cambios tanto en las empresas como en los equipos de investigación.
7. Los **proyectos de innovación no maduran con un *project management* convencional** pensado para ejecutar. Los proyectos de innovación son para explorar y saber concretar desde nuevas lógicas tecnológicas o de negocio. Una parte fundamental de la exploración es fuera de la caja, en el terreno de la innovación abierta.
8. **Efecto inmigrante.** Innovar requiere el hambre de los que no tienen nada que perder. Necesita de la pasión para que salgan cosas apasionantes. Supone esfuerzo e ingenio. Demasiados recursos no son buenos para la innovación, decía hace poco Rita Gunther McGrath. Es muy difícil reproducir el efecto inmigrante dentro de las grandes compañías. Todas las últimas grandes empresas nacidas en Silicon Valley tuvieron un inmigrante de primera generación entre sus fundadores.
9. **Entrenar la disrupción.** A las compañías grandes las disrumpe gente que tiene todo que ganar mientras que las compañías consolidadas tienen todo que perder. Ante el riesgo de la disrupción que rompe reglas y modelos de negocio, solamente hay una opción: entrenar, entrenar y entrenar. Hay que tener una empresa habituada al cambio y a desafíos importantes.
10. **La cultura corporativa es definitiva.** La cultura corporativa es lo que las personas hacen cuando nadie las ve. Si innovan cuando nadie las ve, la batalla está ganada. Las empresas innovadoras aprenden y desaprenden rápido, al ritmo del cambio y de la innovación. Son interesantes y trepidantes.

## Las doce caras de la innovación

En **Lead to Change** hemos intentado sintetizar en doce epígrafes lo que hemos aprendido en los últimos doce años desarrollando proyectos de innovación con nuestros clientes, la mayoría de ellos, empresas. Doce aspectos que surgen de la experiencia, de la aproximación del *practitioner* que busca aportar valor en cada oportunidad y olvidarse del cortar y pegar a la hora de pensar un modelo de innovación o la forma cómo en una cultura corporativa determinada se afrontan los cambios. Son nuestras doce pequeñas lecciones aprendidas. No son ni definitivas ni universales. Son fruto de una innovación hecha desde la trinchera, más basada en la interacción con los clientes que en los discursos pomposos sobre innovación. En síntesis total, las doce caras expresan estos aprendizajes:

1. La innovación deber estar **alineada estratégicamente**. Estrategia e innovación suenan cada vez más a sinónimos.
2. Innovar es saber **sumar creatividad y disciplina de implementación**. La innovación no va de tener ideas. Va de llevarlas a cabo.
3. El proceso de innovación es un **proceso de mitigación del riesgo**.
4. Sin **agilidad**, nos cansamos de las innovaciones antes de aplicarlas.
5. Sin **verdadero liderazgo innovador**, la innovación es menor, incremental como máximo. El riesgo no se delega.
6. **Para innovar hay que entrenar**, y ante la posible disrupción solamente sirve haber entrenado mucho.
7. La diferencia entre fracaso y error es que **del fracaso se aprende y que en el error se insiste** (escuchado en las clases de Henry Chesbrough).
8. **La innovación es abierta**, porque juntar talento interno y externo para inspirarse o para colaborar en la ejecución es de sentido común.
9. **La gestión de la innovación no debe confundirse con la gestión del día a día**, del *business as usual*; si se gestionan juntas, gana el día a día por goleada.
10. **Si hay innovación, hay tensión** (por el riesgo, por el esfuerzo, por la selección de talento, por la agenda).

11. La única pregunta importante en innovación es sobre **el índice de vitalidad**: ¿qué parte de los ingresos y beneficios de una cuenta de explotación corresponden a productos o servicios que hace dos años no existían?
12. **Las culturas innovadoras consolidadas** son aquellas en las que la gente de una organización innova incluso cuando nadie la fuerza ni la ve.

## **Desintermediación y disrupción**

No es nuevo, pero el fenómeno de la desintermediación tiene y tendrá un alto impacto. La desintermediación, a menudo, ofrece valor para el usuario cargándose toda la ocupación que creaba la mediación. Aparece una aplicación como Uber que pone en contacto a privados para crear un sistema de transporte alternativo por la ciudad e incendia el gremio del taxi. He podido trabajar con muchos fabricantes que dudan en cómo llegar directamente a sus consumidores finales, igual que hacen sus nuevos competidores, pero sin molestar a sus clientes mayoristas y minoristas de toda la vida, que son los clásicos intermediarios que les han dado de comer. Napster desintermedió con su sistema P2P el mundo de la música en el año 2000 y hoy los cantantes vuelven a vivir de dar conciertos. Skype sustituyó a los operadores de comunicaciones que los miraban altivamente. Hoy muchas universidades miran los MOOC del mismo modo que los operadores de telecomunicaciones observaban escépticamente Skype en 2003. Quizás la desintermediación no haya ido tan lejos como se creía a finales de la década de 1990, pero ha supuesto el lado más disruptivo de la innovación, la que rompe las reglas de un mercado. Cuando algunos pocos bancos se toman en serio que su competencia real estará en Facebook o Google es porque entienden que están ante una gran amenaza de desintermediación, mucho más potente que la que ya pueda provocarles una empresa como Kantox en el cambio de divisas o PayPal en el sistema de pago. No saben qué hacer con sus grandes redes de oficinas bancarias que pertenecían al mundo de la intermediación y que ahora solamente se llenan de los clientes que les aportan menos valor. En Estados Unidos una gran cadena de librerías como Borders cerró, harta de ser el gran escaparate de Amazon, sin ni poder esperar a ver cómo Amazon abrirá

tiendas presenciales. Las agencias de viajes ya aprendieron lo que supone la desintermediación, pero hay muchos sectores que la ven al acecho y no hacen nada, simplemente gestionan sus inercias.

Una pregunta necesaria para cualquier organización es quién puede desintermediarla y en qué condiciones. Ante la desintermediación, igual que ante la disrupción, solamente sirve entrenar. Que la desintermediación nos pille bien entrenados en innovación, en cambio, es diferencial para sobrevivirla. La mediación era la seguridad, la desintermediación nos saca de la zona de confort. Desintermedian los que no tienen nada que perder y todo que ganar. Lo más difícil de desintermediar son las experiencias, simplemente porque la gente las prefiere.

Desintermediar puede llevar valor para el usuario: precios más bajos, agilidad, customización, nuevas funciones, etcétera, ni que sea a costa de provocar una cierta nostalgia. Pero al barrer esa intermediación que nos aparece obsoleta se lleva también los puestos de trabajo que la sostenían... El reto de verdad sería desintermediar a favor del usuario y crear a la vez un número de puestos de trabajo similar al que sostenía el viejo modelo. Esto sí que sería combinar bien innovación y desarrollo social.

## El binomio talento-innovación

1. **El talento hace la diferencia**, también en innovación.
2. **La mediocridad es una amenaza** para la innovación.
3. **La innovación y el talento confluyen en sus resultados**. Sin resultados todo deviene.
4. **La cultura meritocrática favorece la innovación**. Explorar, concretar, vender, requiere mérito.
5. Parece inteligente **destinar los mejores a la innovación**, aunque genere tensión en el día a día. Poner a innovar a aquellos que no sabemos qué hacer con ellos, a los que tienen más tiempo, no es lo más recomendable.
6. **Combinar talento interno y talento externo** es la base de la innovación abierta.
7. **La masa crítica de talento emprendedor** hace diferenciales a los territorios y a las organizaciones.
8. **Gestionar riesgo innovador sin talento** es como conducir sin cinturón de seguridad.
9. **El talento T-shape** tiene una mayor *performance* innovadora. Los neogeneralistas son cada vez más necesarios. Ayudan a cimentar.
10. **Gestionar talento no es retener talento**, es devenir un *hub* de talento.

(Notas dedicadas a mi talentoso amigo Paco Solé Parellada, que es mucho más que un académico, es un maestro. Escribí el artículo inspirado en su *laudatio* en la entrega del doctorado *honoris causa* a Henry Chesbrough en la Universitat de Vic.)

## Innovación abierta

Después de tres días de curso sobre innovación abierta en el Centro Superior de Formación de Repsol presentamos esta máxima síntesis en diez puntos. Agradezco a los participantes sus aportaciones. Veamos:

1. **La innovación funciona en un ecosistema de autenticidad.** La implicación, el compromiso, la pasión, el talento para desplegar miradas nuevas a los negocios de siempre son las claves de la innovación.
2. **La innovación abierta es la innovación en estado natural.** Lo normal es combinar talento interno y talento externo para encontrar e implantar las mejores soluciones.
3. **La innovación abierta trata de inspiración.** Más que buscar que alguien nos venga a decir qué debemos hacer en nuestras empresas, lo que buscamos es confrontarnos con empresas que han tenido retos similares para buscar soluciones nuevas. Si nunca hablamos con gente de fuera de nuestro sector, difícilmente encontraremos soluciones genuinas, laterales, poco convencionales.
4. **La innovación abierta trata de enriquecimiento de ideas y de aceleración.** En el proceso de exploración de los proyectos de innovación, la interacción con externos nos ayuda a enriquecer los conceptos así como a acelerar su aplicación.
5. **La innovación abierta trata de diversificar las salidas de la innovación.** No solamente debemos pensar en nuestros mercados como salida a nuestros proyectos de innovación, ni en desplegar solos nuestros proyectos. A veces, tiene sentido desplegar proyectos con otros por su experiencia o agilidad y, a veces, va bien ir más allá de nuestros mercados convencionales.
6. **La innovación abierta trata de modelos de negocio abiertos.** Es decir, si tiene sentido que nuestra empresa actúe como una plataforma de servicios abiertos (como si nuestra empresa fuera un iPad y otras empresas depositaran sus *apps*) donde otras empresas aterrizan sus negocios, o bien si nuestras propuestas de valor pueden aterrizar en plataformas de otros. Los modelos de negocio abiertos son los que permiten éxitos como el del ecosistema Apple o Android o el modelo de negocio de Ryanair.
7. **La innovación abierta se asienta en una lógica distinta a la de la I+D+i.** Lo importante es la «i» pequeña, que es la que no procura el negocio. De dónde vengan las ideas o el conocimiento que nutren esta «i» de innovación no lo es tanto. En un esquema de innovación abierta, los centros de I+D son un aportador más de ideas y conocimiento (si se quiere más cualificado o próximo) y muchas veces un buen validador de tecnologías o soluciones provenientes del exterior de la empresa.



8. **La innovación abierta tiene más posibilidades de éxito en profesionales *T-shape*.** Es decir, gente que combina bien su experiencia tecnológica o de conocimiento con habilidades que le permitan una empatía real con clientes y agentes externos. El autismo corporativo o de los profesionales se compadece mal con la innovación abierta.
9. **La innovación abierta tiene todo que ver con la cultura corporativa.** En culturas en las que el síndrome del «no inventado aquí» no se ha superado, la innovación abierta no tiene nada que hacer. En general, la innovación se lleva mal con la arrogancia. La humildad que demuestran aquellos que después de muchos años de éxito continúan demostrando que creen que fuera de sus empresas hay vida inteligente (como P&G) es mucho más interesante y rentable.
10. **La innovación será abierta porque vivimos en un mundo donde prospera la transparencia y la transversalidad.** Las empresas opacas y estructuradas en silos tienen menos capacidad de adaptación que aquellas que entienden que sus arenas naturales están en saber combinar colaboración y competencia.

## El perímetro abierto de la innovación

La innovación empezó dentro de las empresas como una culminación de la lógica de investigación y desarrollo. Más allá de los resultados cocinados en los departamentos de I+D, muchas empresas siempre tuvieron alguien que aportó genialidad para captar las necesidades de clientes anticipadamente o de sacar punta a tecnologías de otros. Pero los inicios de la innovación eran de puertas adentro. Mucho más adelante llegó Internet y consolidó un entorno de conocimiento compartido. Todo cambió y se instauró la innovación abierta. La innovación se definió ya más por la capacidad de aplicar ideas que de solamente crearlas. Además, no era tan importante que las ideas nacieran dentro de la propia organización, lo importante era saber concretarlas y aplicarlas (rápido). Simplemente la innovación abierta propuso algo lógico: combinar talento interno con talento externo. Pero la innovación abierta también ha evolucionado. Dado que muchas empresas tienen graves dificultades por hacer avanzar ágilmente sus proyectos de innovación y de superar sus reticencias internas al riesgo, algunas empresas han buscado acercar emprendedores y pymes a sus retos de innovación para que existan lógicas de innovación más abiertas y más ágiles en el entorno corporativo. Se han creado perímetros de innovación en los que emprendedores, *start-ups* y pymes desarrollan proyectos, más o menos monitorizados por una gran empresa que los convoca a resolver sus retos estratégicos de innovación. La relación entre grandes y pequeños no siempre es fácil, como tampoco lo es equilibrar las expectativas de cada uno, pero cada vez hay más experiencias de este tipo de innovación-emprendimiento corporativo. Estos espacios se han consolidado en programas muy conocidos de algunas grandes empresas que, a veces, han dado más ruido que resultados, pero que han marcado

tendencia. Además, la relación con las estructuras clásicas de la empresa grande no siempre han sido fáciles ni comprendidas; a pesar de ello, este tipo de iniciativas no paran de proliferar. Este perímetro de innovación más reciente también está evolucionando. Algunas empresas grandes ya no convocan retos y buscan quien desde fuera los ejecute, sino que simplemente crean espacios para que emprendedores innovadores se instalen en ellos. Buscan empresas que sigan sus propios proyectos de innovación y emprendimiento aunque no tengan una relación directa con los retos de innovación de la empresa grande que los acoge en su perímetro. ¿Para qué? ¿Con qué objetivo? Para monitorizarlas desde lejos o desde cerca, depende del caso, pero también para entender mejor las lógicas de las nuevas propuestas de valor empresarial, para tener un laboratorio de modelos de negocio cerca del que aprender y, para acelerar, por su puesto, aquellas oportunidades que les parezcan estratégicas.

Gestionar la innovación en la empresa es gestionar un espacio cada día más abierto, que puede incorporar los antiguos centros de I+D, pero que va mucho más lejos que esto. El nuevo perímetro de innovación es más abierto y relacional que nunca, supera de largo las antiguas fronteras corporativas. Gestionar la innovación es estar con un pie en la empresa y un pie en el mundo. Lo que pasa fuera es tan importante como lo que pasa dentro, o más. Por descontado, las lógicas internas de innovación continúan y deben vigorizarse, pero su mirada y su inspiración no son solamente internas. La innovación abierta ha devenido un perímetro abierto de innovación.

## Innovación: de la primera a la última milla

En el curso sobre Innovación en las Administraciones Públicas (INAP) se vivieron semanas de un debate intenso y fructífero sobre la gestión de la innovación. Comparto con vosotros los apuntes que me han inspirado, no sin antes agradecerles lo que me han hecho aprender. He procurado que los apuntes sean útiles tanto para la empresa privada como para administraciones públicas.

1. **Sin experiencias diferentes no sale nada distinto.** ¿Cómo fomentar experiencias suficientemente profundas y memorables en nuestras organizaciones para que surjan soluciones potentes y nuevas? ¿Cómo crear experiencias capaces de influir suficientemente en el entorno de decisión de nuestras organizaciones para que nos atrevamos a aquello que nuestra inercia no hace presuponer? Sin pasión, sin experiencias profundas nos salen innovaciones a medias, de sí pero no.
2. **El binomio innovación y talento es simbiótico.** Sin convocar talento y desatarlo no es esperable tener unos proyectos de innovación de alto impacto. Sin innovación, el talento se estanca, se acomoda, se vuelve arrogante.
3. **La gestión de la innovación es un camino de iteración:** interno, externo, adelante, atrás. Paciencia sin perder agilidad. En esta iteración ser capaces de tocar usuario/cliente lo antes posible para no construir castillos de naipes que se derrumben al primer soplo del mercado es fundamental. Y eso requiere aprendizaje. Aprender a no preguntar a los usuarios, pero sí a observarlos, es un ejercicio imprescindible. Aprender a inspirarnos con la innovación abierta compartiendo nuestros retos con personas que los han afrontado en otras organizaciones o circunstancias es apasionante.
4. **Tres de las mejores formas de inspirarnos son:**
  - a. *Customer insight.* Captar la perspectiva del usuario en toda su complejidad y aventurarnos a ofrecer soluciones que los propios usuarios todavía no verbalizan.
  - b. Proyectar la tecnología. Imaginar soluciones nuevas desde plataformas tecnológicas nuevas. Sin papanatismo, sin dejar de pensar en la funcionalidad radical para el usuario. Sin desdeñar el diseño. Sin menospreciar el valor de los ecosistemas.
  - c. Practicar la lateralidad. Entrenarnos mucho en combinar cosas que no es evidente que pudieran ir juntas. Forzar relaciones hasta el ridículo para descubrir duetos inesperados.

5. **Entender la innovación en la complejidad.** El problema de nuestras organizaciones es que han pasado de ser complicadas a ser complejas. Complicado es aquello que reúne vectores y agentes de diversos tipos, pero que tienden a definir un patrón común, por difícil que este sea. Complejo es si un conjunto diverso, volátil y ambiguo de agentes y vectores cambian constantemente de patrón. La innovación es parte de la complejidad y parte de su solución. Las organizaciones no se resuelven simplemente con innovación, pero sin ella quedan obsoletas, devienen simples pero inútiles.
6. **Superar la planificación no es fácil.** Cambiar de patrón mental y no gestionar solamente desde la planificación, ni que esta haga aguas, no es simple. Tendemos a confundir estrategia y dirección por objetivos con planificación, pero lo que necesitamos es todo menos rigidez. Debemos ser capaces de tener visión, coordinación de recursos y objetivos y a la vez exploración. Este es el nuevo paradigma. Trabajar a la vez con una agenda estratégica y una agenda de innovación que busquen en caminos paralelos alcanzar una visión, un posicionamiento, unos resultados comunes.
7. **Para ganar la innovación hay que ganar el *middle management*.** Las posiciones intermedias son fundamentales para la innovación. Innovar supone ser muy creativo en la primera milla y muy operativo en la última milla del proceso. Aquí, más allá de las proclamas de la alta dirección y del entusiasmo de los líderes de proyectos de innovación, el papel de los mandos intermedios es fundamental para frenar o para concretar la innovación. Nadie dice que no a la innovación, la mayoría de las veces muere silenciosamente entre aplausos y expectativas simplemente porque el *middle management* no encontró un hueco en sus apretadas agendas.
8. **La gestión del riesgo requiere nuevos instrumentos.** Lo dice constantemente Javier García desde Sintetia y tiene toda la razón. Hay que aprender a valorar mejor los riesgos y potencialidades de proyectos de innovación y de *start-up*. Nos queda aquí un buen camino por recorrer, reconozcámoslo desde la humildad.
9. **El debate sobre innovación incremental, radical o disruptiva es poco relevante.** Miremos la innovación desde su impacto y luego pongámosle la etiqueta.
10. **La innovación empieza por uno mismo.** Si no somos capaces de cambiar nuestros hábitos, inercias y ortodoxias porque pensamos que lo harán las organizaciones, nadie lo hará. No hay organizaciones innovadoras sin innovadores que se aplican el cuento personalmente.

## Las cuatro palancas para construir una cultura innovadora

Si convenimos que una cultura es aquello que la gente hace en su organización cuando nadie la ve, una cultura innovadora es la que fluye de un modo natural a la hora de resolver problemas o desafíos desde la innovación. No como algo impostado, sino simplemente como una herramienta natural del *management*. La cultura innovadora es aquella que lleva a una organización a vivir en modo *lab*, es decir, en modo de aprendizaje sistemático, en entrenamiento permanente para saber adaptarse a nuevos contextos, nuevas tecnologías o modelos de negocio. En el modo *lab* el estadio beta es habitual, no es excepcional. La cultura innovadora es la que entiende la competitividad desde el esfuerzo permanente de crear valor para los clientes gracias a nuevas soluciones, productos o servicios. La cultura innovadora es la que surge al combinar sistemáticamente capacidad de inspiración, creatividad, desarrollo de proyectos y prototipos, lanzamiento y escalamiento a los mercados. La cultura innovadora entiende la innovación como la forma de concretar la estrategia, exactamente igual que antes lo hacía la planificación. Las culturas innovadoras pueden estar en el ADN de empresas que nacieron con esta configuración, como HP, Apple o Google. Lo realmente difícil es que empresas que nacieron en un paradigma distinto se transformen y desplieguen potentes culturas innovadoras, como P&G o Nokia.

¿Cómo conseguir que una empresa adquiriera una cultura innovadora? Básicamente gracias a cuatro palancas:

- a. **a. Liderazgo y gobernanza.** Una cultura innovadora requiere más que el aliento de la alta dirección, requiere su ejemplo. La innovación se basa en la gestión del riesgo. Si los líderes delegan el riesgo, no se desarrollará nada que no sea innovación incremental. Si los líderes no son los primeros en aprender de los fracasos sistemáticamente, se penalizarán los intentos fallidos y se

pasará del fracaso al error. El liderazgo es fundamental para fomentar y comprometer proyectos de nueva frontera y atender a las estrategias de un modo innovador. Además del liderazgo, la gobernanza es clave en dos puntos: la agilidad de los procesos de innovación y la involucración del *middle management*, verdadera piedra de toque de los procesos de innovación.

- b. **b. La activación del talento emprendedor.** La cultura innovadora es meritocrática. Las ideas pueden venir de cualquier punto y escalafón y la capacidad emprendedora para desarrollarlas, también. Las culturas innovadoras son muy poco jerárquicas y apuestan por la transversalidad. La estructuración en silos bloquea las lógicas innovadoras. La burocracia inhibe la innovación. Una cultura innovadora busca desatar la energía creadora y emprendedora de su talento. La capacidad innovadora de una organización es equivalente a su masa crítica de talento emprendedor. Y a este talento emprendedor se lo activa más con un propósito trascendente (ayudar a mejorar el mundo desde nuestra empresa) que con mecanismos de incentivos efímeros.
- c. **c. Proyectos y resultados.** La cultura innovadora no se construye solamente a base de discursos. La cultura se refleja en proyectos y en resultados. El relato de la innovación se ancla en nuevos productos y servicios y su impacto en los clientes o usuarios. El relato de la innovación tiene su poética en números, ya sea de la cuenta de explotación (¿qué porcentaje de ingresos en la cuenta de explotación corresponde a productos y servicios que hace dos años no existían?) o en el número de usuarios que perciben más valor. En innovación, obras son amores.
- d. **d. Relación con el ecosistema.** La cultura innovadora fomenta un perímetro de innovación abierto. A la hora de desarrollar nuevas soluciones para crear valor, la permeabilidad es absoluta para ideas, para codesarrollos, para alianzas, para espacios en los que concretar lateralidades, para la resolución de retos con emprendedores, *start-ups*, pymes o grandes empresas externas. La cultura innovadora es todo lo contrario del síndrome del «no inventado aquí», es la apertura natural a la mixtura, a la hibridación estructural. La capacidad de absorber lo mejor del ecosistema a través de una relación fructífera con sus agentes principales y la capacidad de transitar por diversos ecosistemas a la vez es un rasgo fundamental de las culturas innovadoras. Para una cultura innovadora lo importante no es de dónde vengán las ideas y las oportunidades, sino la capacidad de ejecutarlas creativamente.

Para todas aquellas empresas que no nacieron en el paradigma de la innovación sistemática y del cambio continuo, avanzar hacia culturas innovadoras es fundamental para su supervivencia. Al fin y al cabo, la innovación es solamente una excusa para la diferenciación y la creación de valor a los clientes. Lo más difícil no es adivinar dónde hay que ir, lo más difícil es cambiar. Una cultura innovadora no lloriquea ante el cambio, lo asume como normal, como la forma de crecer, competir y cooperar.

## El papel de los CEO en la innovación

Solamente las organizaciones con un liderazgo realmente comprometido con la innovación acaban siendo compañías realmente innovadoras. No conozco compañías innovadoras en las que la innovación se delegue varios escalafones para acabar diluyéndose en la complejidad organizativa. Los líderes innovadores son gente que vive la innovación de su empresa en primera persona. Y los hay. Creen de verdad que no pueden estar alejados de aquellos que cocinan el futuro de la empresa. ¿Qué características presentan?

1. **Dedican tiempo a la innovación.** Cuando un CEO no tiene agenda para la innovación, todos sus discursos de apoyo total a la innovación quedan en entredicho.
2. **Saben de memoria cuál es la tasa de vitalidad de su empresa,** es decir, qué porcentaje de ingresos en el P&L está vinculado a productos o servicios que hace dos años no existían.
3. Conocen a grandes rasgos **los puntos fuertes y las carencias** de su mapa de proyectos de innovación y saben cómo funciona el modelo de innovación de la empresa.
4. **Facilitan una gobernanza equilibrada de la innovación,** ni confundida en el día a día ni perdida en una isla creativa.
5. Muestran **pasión** por los proyectos de innovación.
6. Están cuando hay que **reconocer** a los innovadores y emprendedores internos.
7. Cuando establecen contactos con otras compañías, con universidades y con la Administración, **también lo hacen en clave de innovación.** Tienen sensibilidad respecto del ecosistema de *start-up*.
8. **Defienden la innovación** ante los accionistas, con especial ahínco ante los cortoplacistas. Explican bien la relación entre innovación y estrategia.
9. **Desbloquean el riesgo responsable** y son los primeros en aprender de los fracasos.
10. **Presionan con su ejemplo y compromiso** a los directores de sus unidades para que sepan combinar la explotación de los negocios actuales con la llevada al mercado de proyectos de innovación.

Por el contrario, aquellos líderes que no encuentran ni un día al año para reunirse con los que impulsan sus proyectos de innovación, que delegan la innovación igual que delegan la externalización de otros servicios, que son



incapaces de vibrar con una idea rompedora de futuro, que aplastan con ortodoxia y jerarquía cualquier proyecto diferencial, que se cuidan de invertir mucho dinero en innovación, pero que no hacen nada para que trascienda su fase retórica, de estos líderes no podemos esperar compañías auténticamente innovadoras.

## Grandes empresas e innovación disruptiva

¿Por qué Amazon no salió de Barnes&Noble, creada en 1886? ¿Por qué iTunes no salió de Sony, creada después de la Segunda Guerra Mundial? ¿Por qué YouTube no salió de la ABC, creada en 1943? ¿Por qué Skype no salió de la ATT, creada en 1885, o de Telefónica, creada en 1924? ¿Por qué los *smartphones* no salieron de Motorola, creada en 1928? Es decir, ¿por qué la disrupción se lleva tan mal con la tradición?

Seguramente porque sabían demasiado. Quizás tenían la sensación de que tendrían todo el tiempo para reaccionar si alguna pequeña empresa osaba poner un pie en su mercado. Si sale alguien interesante y no pone un precio loco, se le compra y así se controla o se incorpora la innovación. El miedo y la pereza ante la propia canibalización acaban dejando imponer la inercia. Quizás algunas universidades *top* en Estados Unidos estén viendo como inevitable la disrupción en la educación superior y quieran ser la excepción en el impulso de los MOOC, caso de Harvard y MIT con edX. Quizás los MOOC sean un ejemplo de cómo intentar controlar la canibalización de un sector.

La mayoría de las veces en las grandes empresas se produce una mezcla de imposición de la agenda inminente sobre la agenda estratégica y de una arrogancia que se escapa sin querer, que aflora por dimensión, que es más por ambiente que por decisión. La parálisis por análisis y la necesidad de mantener el negocio actual para soportar sus grandes estructuras impiden a menudo decisiones serias sobre un futuro que está amenazado de disrupción.

Las grandes empresas buenas son responsables y tienen gente comprometida. Las grandes empresas que entran en desidia las dejamos estar. Pero incluso en las que hay gente comprometida, las dinámicas corporativas

que les han dado éxito en el pasado son muy fuertes. Ir más allá de estas inercias arraigadas en éxitos pasados supone saber combinar una dinámica potente de innovación interna (que les va a costar que sea radical porque sienten que ya lo han inventado todo, pero que puede ser radical en función de su transversalidad y rotación de talento) con una dinámica de radar y actividad *out of the box*. No es suficiente ya innovar dentro, hay que abrazar e incluso ir más allá de la innovación abierta, hay que saber relacionarse de un modo distinto con aquellos que pueden generar las próximas disrupciones en un sector.

Para mí ha resultado muy inspiradora la reflexión sobre el artículo de Scott Anthony «The New Corporate Garage» en la *HBR* de cómo vincular las grandes empresas con *start-ups* y con pymes innovadoras. Esta capacidad de innovar con el ecosistema plantea un nuevo reto en la gestión de la innovación. Si las grandes empresas repasan la trayectoria de las empresas disruptivas, no pueden estar tranquilas. Por ello, esta combinación de buscar lo mejor de los dos mundos, la capacidad corporativa de las grandes empresas con la capacidad rompedora y la agilidad radical de algunos emprendedores y pymes innovadoras, es muy atractiva. Es intentar juntar a los que lo tienen todo a perder con los que lo tienen todo a ganar.

Cada día más, trabajamos con grandes empresas que quieren establecer una dinámica de innovación distinta con su ecosistema. Saben que pueden comprar pequeñas empresas disruptivas si las descubren a tiempo, pero también saben que más allá que su capacidad de absorción hay un reto mucho mayor: su capacidad de cambio. Quizás las grandes empresas con un buen radar puedan retardar algunos años determinadas dinámicas disruptivas, pero no lo harán para siempre y al final les tocará enfrentarse ante ellas mismas y poner a prueba su capacidad real de cambio. Del desenlace de lo que sucederá

si no son capaces de cambiar tienen ejemplos de sobra, quizás el más espectacular sea el de Kodak.

## Cuando innovar es insistir

Leo en *Fast Company* que la empresa finlandesa Rovio, creadora del famoso juego Angry Birds, uno de los más vendidos de la historia, estuvo años para desarrollarlo y que antes de alcanzar el éxito tuvieron que probar 52 versiones y estuvo a punto de quebrar. Rovio fue impulsada por tres estudiantes de la Universidad Aalto que en 2003 participaron en un concurso de juegos impulsado por Nokia y HP. Nestlé fundó Nespresso en 1986. La visión que tuvo de café de calidad en cápsulas no varió, pero el camino hasta el éxito fue sinuoso y no llegó hasta principios de 2000. El lubricante WD-40 quiere decir literalmente «*Water Displacement - 40th Attempt*», puesto que el químico que lo desarrolló necesitó 39 prototipos hasta conseguir el producto que quería ofrecer, un aceite que lubricara y repeliera la humedad. Es la misma historia del desengrasante KH-7, desarrollado cerca de Barcelona, pero con un acierto más cercano.

Hay muchos ejemplos de innovación lenta. Nada nuevo después de que Edison ya pontificara que para conseguir su bombilla en el intento número mil había aprendido 999 formas de cómo no hacer una bombilla. También es cierto que el mismo Edison **insiste en que «las personas no son recordadas por el número de veces que fracasan, sino por el número de veces que tienen éxito».**

Escribo estas líneas después de hablar con un director de innovación de una empresa con la que colaboramos. Estaba eufórico. Acababa de presentar una nueva categoría de producto al resto del equipo directivo. Todos habían alucinado con la propuesta. Atrás quedaban dos años de trabajo iterativo. Adelante y atrás y bastantes ejercicios de lateralidad, alternando días de

dudas con jornadas de certidumbres. Todavía queda un año para que llegue al mercado.

Innovar a veces es insistir. No desfallecer. Algunos directivos que ven la innovación como un proceso lineal y muy rápido deberían leer más historias de innovación. El libro de Steven Johnson, *Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación*, en el que relata las historias de «corazonadas lentas» es especialmente inspirador en este sentido. Cuando una empresa pide resultados de innovación en pocos meses hay dos posibilidades: o que se refiera simplemente a innovación incremental o que no haya hecho nunca innovación.

Soy un ferviente partidario de la innovación ágil. Justo ahora acabamos de desarrollar una metodología para pasar de una idea a un negocio en un mes, en el sentido de poder tomar decisiones de calidad sobre propuestas que ya estén maduras conceptual o tecnológicamente. Se trata de saber combinar agilidad con maduración. Incluso en aquellas cosas que deben tener un madurar lento las decisiones pueden ser ágiles. Confundimos agilidad con rapidez. La innovación necesita decisiones ágiles y procesos de maduración que a veces requieren mucha insistencia e iteración y otras veces son más rápidos.

## Innovar en innovación

Tomo algunas notas de cambios que percibo en la gestión de la innovación. Son notas a pie de obra inspiradas en situaciones distintas que comparto con clientes y que a menudo provienen de largas charlas con directores de innovación y CEO. Son indicios de que la gestión de la innovación crece y que busca mayor autenticidad e impacto. Creo que hay cosas que están cambiando en innovación y que definen una cierta tendencia que me complace poder compartir:

1. **Exigencia de resultados.** Una empresa no puede tardar muchos años en poner en marcha un modelo de innovación y notar cómo crece su índice de vitalidad (cantidad de ingresos en la P&L y beneficios asociados a productos que hace dos años no existían en el porfolio). La innovación empieza a notar el sentido de urgencia.
2. **Exigencia de radicalidad.** La inercia es incremental. Cuando no hay un liderazgo innovador que realmente permita el riesgo, lo que sale es más de lo mismo, con mejoras, pero más de lo mismo.
3. Ordenar lo que sale de la creatividad es fácil y, de hecho, muchas compañías lo consiguen, pero tener **la disciplina y el esfuerzo para implementar los proyectos de innovación** en medio de un día a día muy intenso continúa siendo el valor que diferencia las empresas que hacen innovación de aquellas que coleccionan ideas. Hay muchas empresas que ya descubrieron lo fácil que es tener ideas y lo difícil que resulta aplicarlas con éxito.
4. Lo de **aprender del fracaso** se está convirtiendo en la canción del verano. Todo el mundo lo repite, pero mi experiencia es que nadie quiere fracasar. Aprender nunca es una excusa, pero si la cosa sale mal, aprender es la primera responsabilidad, junto con asumir los costes.
5. **Atención a la disrupción.** Muchas grandes empresas ya empiezan a ver con claridad que los más peligrosos con los que competirán son los que van sin mochila (sin estructuras pesadas, sin nada que perder, con todo que ganar, sin problemas de marca para hacer pruebas con clientes reales). Las grandes corporaciones saben que o vuelven al *garage* o cualquier atrevido sin mochila les puede disrumpir el negocio. Con lo cual el interés de muchas grandes empresas por los emprendedores, *start-ups* y pymes innovadoras empieza a ser real.
6. **La innovación fingida no sale bien.** Para innovar hay que crear espacios en los que la gente pueda pensar en abierto, pueda apasionarse, pueda explorar y probar responsablemente. No hay que perder foco, pero hay que saber divergir y converger ágilmente.

7. **Se impone la filosofía del *lean start-up***; de hecho, si cada idea del *funnel* de innovación se considera una *start-up*, esta metodología puede ser de gran ayuda. Se impone trabajar pronto con prototipos, con hipótesis que se validan con clientes, con capacidad de validar lo que se aprende y pivotar ágilmente. Los *lean elephants* son esta apuesta de grandes empresas para no perder una cierta cultura de *start-up*.
8. **La innovación con trascendencia funciona mejor.** Si las cosas tienen sentido para la compañía, se puede considerar la innovación como una de las primeras responsabilidades corporativas, y si además se propone resolver problemas sociales, es un factor de responsabilidad social no menor. Los resultados de la innovación no tienen nada que ver si media el compromiso. La innovación con compromiso se multiplica.
9. Demasiadas empresas se empeñan en innovar solamente en lo que hacen cuando su gran potencial está en **innovar desde lo que saben**. Lo que saben tiene más riesgo de innovación que lo que hacen, pero el potencial acostumbra a ser mucho mayor.
10. **Los modelos de *intrapreneurship* avanzan.** Cada vez hay más empresas con programas de intraemprendimiento. Los intraemprendedores deberían regirse por los mismos criterios de los emprendedores clásicos, o presentan clientes o presentan inversores (que obviamente pueden ser de la misma corporación), para continuar adelante. En el *intrapreneurship* no vale hacernos trampas al solitario.



## Innovación y emprendimiento: aplicarnos el cuento

Si todos los que hablan de innovación y emprendimiento se aplicaran el cuento, seguro que nuestras organizaciones serían mucho más competitivas y nuestro mundo sería mejor. Pero entre las palabras y la acción hay un gap que se agranda cuando hay una gran inflación de discurso, como es el caso que nos ocupa. En tres años o antes, el suflé de la innovación y el emprendimiento habrá bajado y entonces, dado que la necesidad será la misma que hoy, solamente permanecerán los resultados, el esfuerzo y la convicción de que, más allá de las modas, este es un camino duro pero ilusionante, de estar en las organizaciones y en la sociedad. Se irá el humo, pero quedarán las trayectorias y los resultados.

Mientras tanto, estaría bien que todos aquellos que hablamos de innovación y emprendimiento nos aplicáramos la medicina que recetamos:

1. **Creer que las ideas son una *commodity*.** Las nuestras también. Lo importante no es tener ideas, sino capacidad para concretar aquellas que son realmente una oportunidad.
2. **Tener experiencias de riesgo innovador/emprendedor.** Los que hablamos de esto tenemos más legitimidad si hemos invertido tiempo y dinero en proyectos de los que hemos aprendido. Hablar de la poética del fracaso tiene otro tono si uno lo ha probado, lo digo por experiencia.
3. **La apertura mental.** También para con aquellos que ven con una perspectiva distinta a la nuestra la innovación y el emprendimiento. No construir ortodoxias en torno a la innovación parece sensato, así como mantener una cierta capacidad de reírnos de nosotros mismos.
4. **Innovar en innovación.** Demostrar cada día a nuestros clientes y a nosotros mismos que no solamente hablamos de innovación, sino que cuestionamos nuestras metodologías y herramientas para crear nuevas soluciones que aporten más valor.
5. **Compartir lo que aprendemos.** Si nos creemos lo de la innovación abierta, no podemos ser cerrados ni tener miedo a compartir lo que aprendemos; además, es la mejor forma para no estancarse, para no instalarse en zonas de confort.
6. **La orientación a resultados.** Debemos esforzarnos en diferenciarnos de los que hablan de innovación y emprendimiento desde los discursos escritos o tomados de otros, con una casi obsesiva alerta que la innovación y el emprendimiento carecen de sentido si no impactan en

resultados tangibles. Hay que huir de los aduladores de la innovación y el emprendimiento que son incapaces de arriesgar nada de su bolsillo o de sus posiciones en las organizaciones.

7. **Cocrear la innovación con los clientes.** Debemos huir de recetas y del cortar y pegar, pensar con el cliente, pivotar cuando haga falta, aprender, ser humildes. Cada cliente es distinto y merece experiencias únicas para dar resultados que se ajusten a su cultura y su estrategia.
8. **Ser creativos.** Tenemos que atrevernos a desafiar la conexión de puntos que no era obvio conectar y arriesgarnos a que no funcione. No ser meros espectadores de cómo innovan o emprenden los demás para corregirlos. Proponer ideas locas (aquellas que nos da vergüenza expresar) para forzar una cierta radicalidad que nos saque de lo esperable e inercial, del confort de lo razonable y previsible.
9. **Tener foco.** Marear la perdiz lo suficiente, no más. Ayudar y ayudarnos a centrar el foco de la innovación es vincularla mejor a la estrategia, a donde nuestros clientes o nosotros mismos queremos estar en el futuro que construimos.
10. **La obsolescencia programada.** Deberíamos pensar en qué vendrá más allá de la innovación y el emprendimiento para aplicarnos lo mismo que fácilmente recetaríamos a un cliente. La innovación y el emprendimiento, con ser grandes palancas de desarrollo, no son el fin de la historia.

## Siete mitos sobre los ecosistemas de innovación

No es lo mismo innovar en proyectos digitales en Silicon Valley o en proyectos de bioingeniería en Boston que hacerlo perdido en la sabana. Los ecosistemas cuentan, y mucho. El contexto da o quita potencial a la innovación. Pero, a disgusto de los políticos, los ecosistemas de innovación no se improvisan, y copiarlos no es fácil. Vean aquí algunos de los mitos recurrentes que hemos encontrado sobre ecosistemas de innovación:

1. **La innovación funciona sin inversión pública en los ecosistemas de innovación más eficientes.** Falso. En Silicon Valley, en Massachusetts o en Medellín las ayudas públicas son muy importantes. La inversión pública es básica para superar aquellas fallas de mercado que fuerzan a asumir a las empresas niveles de riesgo que pondrían en peligro su equilibrio corporativo. Por el contrario, muchas ayudas públicas sin una orientación real de las empresas a la innovación derivan en un uso ineficiente de los recursos públicos, como pasa actualmente en algunos países de Latinoamérica. Comparto en este punto las tesis de Mariana Mazzucato (<[www.marianamazzucato.com/home](http://www.marianamazzucato.com/home)>) y de Xavier Ferrás (<[xavierferrás.blogspot.com/2013/09/steve-jobs-no-estaba-solo.html](http://xavierferrás.blogspot.com/2013/09/steve-jobs-no-estaba-solo.html)>).
2. **Los ecosistemas de innovación se basan en la tripe hélice** (empresa-universidad-administración). En la mayoría de los casos la triple hélice da resultados muy pobres, no es palanca de crecimientos regionales espectaculares, aquí sí que Silicon Valley, Massachusetts o Medellín pueden ser excepciones. Para profundizar, véanse: <[www.xaviermarcet.com/2013/07/5-malentendidos-en-la-relacion.html](http://www.xaviermarcet.com/2013/07/5-malentendidos-en-la-relacion.html)> y <[www.xaviermarcet.com/2012/12/la-universidad-como-espejismo-de.html](http://www.xaviermarcet.com/2012/12/la-universidad-como-espejismo-de.html)>.
3. **Los ecosistemas de innovación no funcionan por falta de capital riesgo.** Puede ser. Pero la mayoría de las veces lo que realmente falta es talento emprendedor. Cuando hay talento emprendedor, el mercado de capital riesgo se desarrolla rápidamente. Es el caso de España o de Chile en la actualidad, por ejemplo. La masa crítica de talento emprendedor define la potencia de un ecosistema de innovación y la industria del capital riesgo es su acompañante natural.
4. **Un ecosistema de innovación se basa en la valorización de la investigación.** Cierto, pero en la mayoría de los casos los investigadores buscan como *output* hacer *papers* y no muestran grandes esfuerzos en que la I+D sea realmente innovación. Los mecanismos de transferencia de tecnología de las universidades deben pasar a una nueva base en la que el centro de la actividad no sea el conocimiento, sino la oportunidad de negocio o la solución de problemas tecnológicos o sociales.

5. **La inversión privada en innovación es fundamental para un ecosistema de innovación.** Absolutamente cierto. Hay pocas empresas con una verdadera cultura innovadora. La mayoría cree que la innovación es importante, pero que no es efectiva, y no invierte seriamente en innovación. Sin empresas que lideren la apuesta por la innovación, un ecosistema deviene artificial. Lo ideal para un ecosistema de innovación es la combinación de grandes empresas innovadoras en un perímetro compartido con pymes ágiles e innovadoras y una gran efervescencia de *start-ups*. Véase: <[www.businessweek.com/articles/2013-05-16/ceos-say-investing-in-innovation-not-paying-off](http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/ceos-say-investing-in-innovation-not-paying-off)>.
6. **El papel de las administraciones públicas es relevante en ecosistemas de innovación avanzados.** Muy cierto, especialmente cuando la Administración se aplica la innovación a sí misma, lo que todavía es rarísimo. Pero pueden ayudar mucho desarrollando políticas públicas de ayuda a la innovación si están orientadas a cubrir fallos de mercado más que a dar subvenciones de riego por aspersión (muy poco a muchos), que no sirven para nada. Además, las administraciones pueden ser una gran palanca de innovación si aplican la compra sofisticada (o temprana) favoreciendo en sus concursos públicos las soluciones innovadoras autóctonas. Véanse: <[www.xaviermarcet.com/2011/10/5-puntos-clave-de-la-innovacion-en.html](http://www.xaviermarcet.com/2011/10/5-puntos-clave-de-la-innovacion-en.html)> y <[www.xaviermarcet.com/2009/06/innovacion-riesgo-y-fracasao-en-la.html](http://www.xaviermarcet.com/2009/06/innovacion-riesgo-y-fracasao-en-la.html)>.
7. **Sin una cultura favorable al riesgo y poco penalizadora del fracaso no hay ecosistema de innovación eficiente.** Muy cierto. El riesgo responsable y el intentar fracasar rápido y barato son pilares culturales de los ecosistemas de innovación. Las culturas territoriales poco colaborativas, cerradas y muy conservadoras respecto al riesgo, son pésimas para los ecosistemas de innovación. Además, hay que añadir el factor esfuerzo. La innovación se conjuga con esfuerzo y pasión. Esfuerzo inteligente, pero gran esfuerzo. Véase: <[www.xaviermarcet.com/2011/06/pueden-ensenar-riesgo-a-aquellos-que.html](http://www.xaviermarcet.com/2011/06/pueden-ensenar-riesgo-a-aquellos-que.html)>.

## Burocratizar la innovación

Para algunos la innovación debería fluir a través de la organización como un proceso perfectamente ordenado en el que a partir de un *input* (ideas) se alcanza un *output* (nuevos productos/servicios/procesos) con unos indicadores que hagan perfectamente medible todo el proceso innovador. Es decir, aspirarían a hacer de la innovación algo predecible de un modo casi científico para poder planificar con acierto el impacto de la innovación en sus negocios.

En la práctica la innovación es menos predecible, no consiste en una fórmula polinómica que aplicar. La innovación es la suma de creatividad y disciplina de cambio, y esta doble combinación es la que intentamos graficar cuando establecemos el *stage & gate* de un proceso de innovación. Las distintas etapas del proceso no son otra cosa que un filtro que busca evitar cuantos menos falsos positivos mejor y desechar cuantos menos falsos negativos posibles. Soy partidario de que las organizaciones describan bien sus modelos de innovación y establezcan procesos que, a modo de mapas de innovación, les permitan saber el potencial innovador de sus propuestas, el carácter más o menos radical de estas, la ubicación de sus propuestas innovadoras en producto o servicio, en canales, en procesos, en modelo de negocio, etcétara. Creo que tener el proceso bien definido nos ayuda a orientar a las personas que impulsan los proyectos de innovación y nos permite saber en todo momento dónde estamos. Un buen proceso es una agenda para cada proyecto, una ayuda para los líderes de cada proyecto y una forma de involucrar a las unidades de negocio en las propuestas de innovación.

Ahora, bien esta formalización, que en mis experiencias ha resultado muy positiva por cuanto agiliza mucho el flujo de innovación, no puede llevarnos a crear burocracias de innovación. No puede llevarnos a imponer estructuras rígidas. La innovación es un camino de exploración y, como tal, es, a menudo, sinuoso. No todos los proyectos avanzan con el mismo ritmo. No todos los proyectos acaban verificando sus hipótesis iniciales, algunos se reinventan varias veces a lo largo del proceso. No todos los equipos tienen el mismo formato ni todos son necesariamente internos. Es decir, formalización a través del proceso que orienta y ayuda a dar fluidez, sí, pero con flexibilidad. Estructuras rígidas que limiten el potencial innovador a través de una especie de procesos inalterables, no, aunque nos compliquen la gobernanza del modelo de innovación. Nos interesan los procesos que despliegan, no los que constriñen.

Hay que encontrar el equilibrio entre una innovación como energía dispersa en la que se potencia mucho la creatividad, pero que raramente acaba en nada, y un proceso que quiera imponernos recetas en las cuales alterar un paso sea pecado mortal. Las empresas que tienen gran potencial de innovación son la suma de una cultura innovadora arraigada en su gente con el saber manejar su modelo de innovación desde la flexibilidad y el sentido de la excepción.

Por todo ello, la gobernanza del modelo de innovación resulta clave: equipos que sepan impulsar procesos formales (que ayudan mucho a la *performance* de la innovación) y que sepan gestionar excepciones de personas, proyectos o alianzas. Si disponemos de liderazgo, la visión siempre es saber integrar a la excepción. Sin gobernanza y liderazgo suficiente, todo deviene excepción.

La innovación tiene su punto. Burocratizarla es matarla, dejarla a su libre albedrío es dispersar su energía y condenarla a una baja *performance*. Los

modelos de innovación deben saber formalizarse muy bien para incluir en ellos todas las excepciones que hagan falta sin deteriorar la visión que subyace y fundamenta el modelo de innovación.

Los burócratas de la innovación, los guardianes de la ortodoxia de cualquier metodología o los que quieren llenar la inspiración de indicadores acostumbran a matar la innovación radical antes de nacer y, para justificarse, llenan de pequeñas mejoras sus escrupulosos procesos. Innovar es avanzar explorando, es corregir, es arriesgar responsablemente, es aprender del fracaso, es tener determinación. Innovar es no perder nunca de vista el sentido último de la innovación: aportar valor a los clientes mediante fórmulas de clara diferenciación.

## Enemigos de la innovación. Lista de mínimos

En general, a la innovación se la mata diciendo que sí. Pero luego dejando que sea que no, que no suceda nada que altere lo *mainstream*. La lista de mínimos de los enemigos de la innovación que he encontrado se sintetiza así:

1. **El cortoplacismo.** Pan para hoy, hambre para mañana. Accionistas de la cortedad e incentivos orientados al presente.
2. **La arrogancia de los que no pueden aprender de nadie,** que se creen la referencia perenne.
3. **La imposibilidad del fracaso** en una cultura de penalización del riesgo responsable.
4. **El *happy flowers*.** La innovación es tener muchas ideas.
5. **La rutinización de los procesos de innovación.** Crear cuerpos de funcionarios de la creatividad.
6. **La innovación por subvención** y no por convicción.
7. **La discontinuidad.** La falta de sistemática. La innovación sincopada.
8. **La memoria,** que impide volver a probar iniciativas que en otra coyuntura fueron un error.
9. **La falta de decisión.** El sí pero no. La falta de disciplina de implementación.
10. **Una estrategia de porfolio equivocada,** que no deja espacio a lo nuevo, que no remueve lo viejo.



## Veinte formas de garantizar el fracaso

Este es una *check list* escrita desde la práctica, desde lo que aprendemos junto con los clientes y de las conclusiones a las que llegamos con ellos de lo que sería prudente evitar si realmente queremos construir una organización realmente innovadora, es decir, que haga de la innovación su forma de conquistar el futuro. Aquí están para compartir estas veinte formas de garantizar el fracaso en innovación:

1. Cultivar la soberbia corporativa, olvidar que el éxito es provisional.
2. Vivir en el «no inventado aquí». Despreciar el talento externo.
3. Innovar por subvención y abusar de pruebas piloto que nunca tocan mercado.
4. Innovar periféricamente, lejos del *core business*, sin alineación con la estrategia.
5. Mostrar incapacidad manifiesta para el riesgo.
6. Entender la innovación simplemente como «tener ideas».
7. No escuchar suficientemente al cliente y, especialmente, no observar al cliente.
8. Hablar de futuro, pero mirar por el retrovisor. Agarrarse a las inercias y no cuestionar las propias ortodoxias.
9. Gestionar mal el proceso de innovación, sin criterios claros de *stage & gate*, sin ritmo, sin patrocinadores internos o externos comprometidos.
10. No implicarse como alta dirección y no dar ejemplo.
11. Organizarse por silos, no practicar una transversalidad eficiente.
12. Dar prioridad al *benchmarking*. Primero hay que pensar, después copiar.
13. Dejar la gestión de la innovación en manos de los que llevan la gestión del día a día.
14. Aprender poco o nada de los fracasos y convertirlos en errores.
15. Establecer métricas miméticas para todo tipo de innovación.
16. Aplicar un tempo equivocado a la llegada al mercado.
17. Aislarse del ecosistema, no entender la lógica de la innovación abierta.
18. Pretender un éxito inmediato, la innovación es una suma de fracasos y éxitos que debe tener como resultante un ROI global positivo.
19. No involucrar a las unidades de negocio que deben llevar al mercado las ideas maduras en el proceso de innovación.
20. No transmitir confianza, la innovación triunfa donde la gente se motiva y piensa en grande. Donde hay miedo no hay innovación.

Aquellos que se vean capaces de crecer y competir sin innovar, que lo intenten, para los demás, esta *check list* puede servirnos para alejarnos de la innovación como cantinela y convertirla en una cultura y una práctica corporativas que tiene por misión generar valor y perdurar.

## 5. Comunicación. Menos es más

Mi primera experiencia en la gestión de la comunicación fue en la Universitat Politècnica de Catalunya, cuando ejercía como jefe de gabinete del rector, Jaume Pagès. Tanto él como especialmente el gerente, Francesc Solà, daban gran importancia a la comunicación. Allí empezamos a hacer el primer plan de comunicación que, creo, se realizó en una universidad española y allí empezamos a entender la comunicación como algo realmente estratégico en las empresas. Esta primera experiencia me permitió vincularme al máster de Dirección de la Comunicación de la Barcelona School of Management (BSM) de la Universitat Pompeu Fabra, donde en los últimos veinte años he estado colaborando con grandes profesionales de la comunicación como Joan Francesc Cànovas y Carles Singla. He tenido centenares de alumnos de los que he aprendido y he intentado, más que trasladarles certezas, compartirles experiencias, provocar preguntas juntas y explorar soluciones. En estos veinte años la comunicación cambió del todo. Internet lo cambió todo. Sobre todo intento que podamos entender la complejidad de la comunicación y el papel de la comunicación en la complejidad de las organizaciones. Me gusta que escapemos de barbaridades como imaginar que porque pusimos una intranet vamos a tener a la gente de nuestras empresas más comprometidas o suponer que porque cambiamos el logo vamos a cambiar nuestra cultura corporativa de un día para otro.

Los textos que comparto en este capítulo tienen mucho que ver con las clases que me han permitido ofrecer en la BSM y también de los numerosos

planes de comunicación en los que estos años he participado. También tienen que ver con algún fracaso; cuanto más duelen, más se aprende.

## **Empresas hartas de comunicación**

Conozco empresas hartas de comunicación. Vivían mejor sin tanta red social ni tanta transparencia. Sobre todo vivían mejor cuando sus clientes, móvil en mano, no podían perfeccionar mercados sabiendo dónde era más barato cada producto o servicio. Sé de muchas empresas que no saben cómo gestionar una información que las desborda (y eso que todavía no se desplegó el *big data*). Pues hay una mala noticia para ellas: la comunicación omnipresente y la transparencia vinieron para quedarse. No hay vuelta atrás. Además, la digitalización lo ha cambiado todo.

Antes la comunicación era algo que se añadía. Se hacía un plan estratégico y luego se hacía el plan de comunicación. Se sacaba un producto o un servicio y se incluía la comunicación en una de las cuatro «P» del *marketing*. Se diseñaba un plan de gestión del cambio y luego se pensaba cómo contarlo. Hace años que la comunicación como aditivo necesario dejó de funcionar. La comunicación o forma parte del corazón de las propuestas de valor de productos y servicios o estos tienen muchas opciones de fracasar. La concepción de las propuestas de valor no puede realizarse al margen de la comunicación, como tampoco pueden hacerse al margen de las finanzas o de la calidad. La comunicación no empieza a medio partido, empieza en el minuto cero.

Y si eso pasa en la concepción de productos, sucede algo parecido cuando pensamos en las organizaciones puertas adentro. Hoy más que nunca el trabajo es interacción, a más interacción, más creación de valor. Sin comunicación no hay interacción. Si la comunicación no fluye es un mal síntoma. Las empresas con mala comunicación pueden sumar, pero les costará multiplicar, y lo más normal es que acaben en riesgo de restar. La

comunicación es un vector clave a la hora de vincular a personas y empresas. Solo con comunicación es difícil motivar y comprometer a las personas en una empresa (hay más factores, autonomía, responsabilidad, empoderamiento, retribución, aprendizaje), pero sin comunicación es muy fácil desmotivar a mucha gente. Sin compromiso de la gente de dentro es muy difícil que hoy las empresas puedan acometer los cambios que los contextos cambiantes les exigen. Prefiero las empresas que logran que sus colaboradores vengan motivados de casa (y en la que el trabajo directivo consiste en no desmotivar y canalizar energías) que las empresas que abusan de una comunicación paternalista que se supone motivadora. Necesitamos líderes que sean buenos en comunicación, no porque sean picos de oro, sino porque sean coherentes y haya poca distancia entre lo que dicen y lo que hacen. Lo que dicen vale muy poco. Lo que hacen vale casi todo.

A más complejidad, más necesidad de síntesis y comunicación. La complejidad viene dada por una realidad que vemos en sus entrañas cómo cambia constantemente gracias a la digitalización de todo y a la ciencia de datos y que presenta contextos de cambio brusco, a veces global. Antes el mundo era complicado y se trataba de resolver y comunicar problemas. Hoy el mundo es complejo y se trata de resolver y de comunicar dilemas. No es lo mismo. Ante tanta complejidad, si desde la comunicación no se hacen buenas síntesis, no hay agilidad estratégica ni operativa, ni capacidad de alinear visión, personas y recursos. Cuando el cambio es algo habitual, sin comunicación de síntesis solamente hay caos o parálisis por análisis. La síntesis pasa a ser el gran recurso de comunicación para el *management* del futuro. Gestionar la comunicación tiene mucho que ver con superar la necesidad de decirlo todo. Los que quieran decirlo todo aparecerán como pusilánimes que confunden síntesis con resúmenes.

Esta complejidad que exige mucha síntesis y mucha autenticidad se da en un contexto de máxima saturación de los canales de comunicación. Desde que nos levantamos no hacemos otra cosa que filtrar mensajes en una realidad que cada vez tiene mayores proporciones de *spam*. Todos hacemos lo mismo, sin embargo, cuando necesitamos comunicar imaginamos que los demás nos prestarán atención. Captar la atención es muy complicado y hay que aplicar mucha innovación para diferenciarnos y colocar mensajes atractivos entre los públicos deseados. No es fácil, la mayoría de las veces es efímero (dura lo que dura el factor novedad) y en la gestión de la comunicación se tiende a confundir creatividad con innovación.

La comunicación es una parte central del nuevo *management*, pero antes tendrá que despojarse de muchas de sus ortodoxias y reinventar muchas de sus técnicas. La comunicación adquirirá todavía mayor centralidad a medida que las empresas tengan más forma de red, sean más dependientes de su ecosistema, sean más planas, menos jerárquicas, más adhocráticas que burocráticas, con formas de trabajo más líquidas, con necesidad de atraer talento a corporaciones que hacen de la autenticidad una competencia diferencial. En las empresas, la comunicación no lo arregla todo, pero sin comunicación todo se embrolla.

Para terminar les sugiero que no olviden aquella sentencia de Peter Drucker: «*The most important thing in communication is hearing what isn't said*». <sup>¶</sup> Lo más importante en comunicación es escuchar lo que no se dice. En lo que no nos dicen los clientes, en lo que quizás no nos dice nuestra gente, quizás se escondan los mensajes clave para nuestras empresas.

## Veinte notas pequeñas sobre comunicación

Notas operativas sobre comunicación, personales pero transferibles.

1. No cansarnos de cultivar la brevedad.
2. Saber escribir mientras descansamos.
3. Saber leer mientras trabajamos.
4. Compendiar contenidos con herramientas de fácil visibilidad, tipo Flipboard.
5. Ser muy disciplinado con el perfil de Twitter, a fuer de ser predecible. Declinar las redes sociales que uno no pueda gestionar.
6. Evitar el *autospam*. Dar de baja sistemáticamente de todos los boletines ya no deseados o nunca solicitados. Redactar los *mails* justos. No expresar nuestras inseguridades poniendo demasiada gente en copia.
7. Intentar responder los *mails* siempre el mismo día.
8. Impedir que Google nos derrote. Aprender a vivir con dosis razonables de información, sin obsesionarse.
9. No perder ocasión de entrenar la empatía.
10. Considerar la síntesis una habilidad profesional prioritaria.
11. Dejar que las noticias las pongan los medios, pero intentar que los criterios sobre las noticias los pongamos nosotros.
12. Escuchar una voz interesante entre el ruido o en el cansancio.
13. Reservar poca memoria para los tópicos y para los profesionales de la vacuidad.
14. Si no podemos comunicar nada con calidad contrastada, mejor abstenernos.
15. Mantener la buena costumbre de hablar haciendo antes esquemas en un papel. Mi favorito es garabatear ideas en un DIN A3.
16. Algunas palabras deben viajar con el seguro puesto, no vayan a dispararse sin querer.
17. Nunca hay que descuidar una gestión inteligente del silencio.
18. Comunicar consiste en que tu interlocutor pueda reproducir con razonable facilidad las arquitecturas conceptuales que propones.
19. Tener un amigo que te avise del síndrome de algunos tertulianos, puros diletantes que se creen Montaigne.
20. Releer lo que escribes, son prototipos mejorables.



## Innovar en comunicación corporativa

Uno de los ámbitos con más futuro y menos presente de la innovación es la innovación en la gestión (*management innovation*). Y uno de los ámbitos más importantes del *management innovation* es la comunicación corporativa. Comparto algunas notas sobre innovación, gestión y comunicación:

1. La comunicación no es un añadido a la gestión, es *core management*.
2. Es más importante no desmotivar que motivar. La comunicación previene la desmotivación. La comunicación va de personas más que de *gadgets* o de *apps*.
3. Las nuevas herramientas de comunicación corporativa tipo blog o *microblogging* estilo Yammer, y ya no digamos en análisis de datos masivos, pueden ser revolucionarias para saber qué ocupa y preocupa realmente a la gente de una compañía. Se puede dirigir la empresa con un blog (véase el caso de Gonzalo Alonso, antiguo director comercial en Banesto).
4. Innovar en capacidad de síntesis y brevedad son elementos clave en un contexto de saturación de mensajes e información.
5. La comunicación debe expresar la autenticidad, nunca sustituir la autenticidad. Innovar en proyectar autenticidad real es una gran inversión.
6. Que las reuniones de una organización sean eficaces y eficientes la hace imparables. Innovar en las reuniones es imprescindible.
7. No es necesario verse para comunicarse (es una tontería que muchas corporaciones prohíban usar Skype), pero hay que verse de vez en cuando.
8. Sin comunicación transversal dentro de la empresa y sin una buena comunicación con el ecosistema no hay innovación abierta (ni, seguramente, innovación a secas).
9. La innovación en comunicación no pasa necesariamente por el último modelo de iPhone, pasa por saber captar la atención de los públicos desde nuevas propuestas, ni que sea con cartas escritas a mano.
10. La comunicación en la gestión del cambio nunca puede ser posterior al cambio. Innovar en comunicar rápidamente cambios veloces y frecuentes es una necesidad que no tenemos bien resuelta.

## **¿Cómo valorizar un mar de información?**

Cada día descubrimos un nuevo blog interesante, una web con un fondo de recursos completísimo o un tuitero que nos provee de mil pistas de conocimiento. La sensación de movernos en un mar de información es a la vez increíble y angustiante. Toda esta información adquiere sentido si somos capaces de vertebrarla en conocimiento y valorizarla profesionalmente; si no, es puro paseo intelectual. Debemos aprender (y desaprender) a navegar rápido en la red para valorizar. Es básico para nuestro crecimiento profesional. Supongo que alguien puede enseñarnos, pero, en cualquier caso, debemos aprender. Sugiero algunas capacidades que sería útil incrementar:

1. Desarrollar criterio de utilidad en la red. No todo lo nuevo es útil. No todo lo útil se ajusta a nuestros proyectos.
2. Crear un sistema de información personal recurrente, limitado a nuestra agenda, que nos refuerce un perfil profesional propio, distinto, interesante para nuestro ecosistema profesional.
3. Explorar con sentido (sin excluir la serendipia) y con agilidad. Encontrar parte de la información interesante y emitir juicios de calidad rápidamente.
4. Avanzar matricialmente (profundizar cuando convenga), pero aprovechar toda la transversalidad que permite la red para generar conexiones de conocimiento genuinas, no obvias, innovadoras.
5. Evitar la angustia del recopilarlo todo. La parálisis por análisis no nos ayuda a valorizar.

## Retos de comunicación corporativa

La comunicación corporativa es un vector importante en el desarrollo organizacional. En organizaciones en las que el cambio es más un estado natural que una excepción, la comunicación es una de las pocas herramientas de que disponen las comunidades para mantener alineados y comprometidos a los profesionales que las componen.

Los retos de comunicación corporativa de una organización ya no se resuelven simplemente con un plan de comunicación. Los contextos cambian más rápidamente que la capacidad de planificar de las organizaciones. Por ello, una suma de gestión de la comunicación del día a día, de un plan de comunicación y de un modelo de innovación en la gestión de la comunicación parece el esquema más razonable para acometer los retos que plantea la comunicación corporativa.

¿Cuáles son los retos de la comunicación corporativa? Por supuesto, dependen de cada organización. A pesar de ello vamos a relacionar algunos retos recurrentes que las organizaciones deben resolver. Cuanto mayores y más complejas son las organizaciones, los retos de comunicación devienen más poliédricos. Comparto la lista de retos que me parecen más significativos en relación con los factores clave de la vida de las organizaciones:

1. **El relato integrador** Las empresas son comunidades profesionales y de negocio que viven en un entorno social con el que tienen compromisos. El relato integrador es aquel que sabe combinar de modo natural los intereses corporativos con los valores sociales y sabe expresar los compromisos de una empresa con la sociedad que la incluye. Pero si no hay autenticidad, no hay relato que se sostenga.
2. **Clientes conectados.** La comunicación con los clientes ya no es solamente cuestión de mensaje y canal. Los clientes, si quieren, tienen una información que las empresas no pueden controlar y captar su atención es un desafío permanente porque son clientes saturados de información. La comunicación ya no acompaña a productos y servicios. La comunicación es una parte sustancial

de los productos y los servicios. Sin clientes libremente conectados no hay recorrido de negocio ni fidelización posible.

3. **Profesionales comprometidos.** Si las empresas equivalen al valor de sus personas, la forma cómo los profesionales perciben y viven su empresa no es algo menor. Conseguir el compromiso profesional y que las empresas sean una plataforma en la que las personas puedan desplegar su motivación y concretar su crecimiento personal tiene mucho que ver con la comunicación y con el aprendizaje personal y colectivo.
4. **Accionistas de largo recorrido.** Hay que conseguir accionistas que no piensen simplemente en el beneficio a corto plazo, sino en construir proyectos de largo alcance (con la capacidad de cambio y adaptación que ello supone). Ello requiere de accionistas con capacidad de entender y comunicar una visión de medio y largo plazo que les sirva para tomar decisiones acordes a esta.
5. **La reputación relacional.** La gestión de medios de comunicación ya no agota el manejo reputacional de una organización. La capacidad de saber estar o no estar en las redes sociales desempeña un papel cada día más importante. Las empresas estaban acostumbradas a gestionar públicos y ahora tienen el reto de manejar comunidades que se hacen y se deshacen a una velocidad vertiginosa.
6. **La gestión de organizaciones complejas.** Las empresas verticalizadas en silos que buscan eficiencia y en jerarquías que buscan eficacia han sido muy cuestionadas a la hora de atraer a profesionales que buscan entornos donde desplegar su talento y a la hora de establecer dinámicas de innovación que requieren más transversalidad que verticalidad. La comunicación es puente entre las distintas áreas de una organización y puente entre el talento y los equipos y unas estructuras de poder que tienden a ser cada vez más planas. Cuando se producen alianzas de negocio o alianzas operacionales, entonces la comunicación es el puente entre organizaciones y la base para una correcta sincronización.
7. **Liderazgos solventes.** Las organizaciones que carecen de líderes capaces de transmitir una visión de futuro compartida y una lógica de comportamiento integradora y eficaz pierden fluidez en sus operaciones y en sus relaciones. Al final son organizaciones que tienden a la endogamia. Los líderes no solamente deben saber comunicar bien, deben ser auténticos; la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen marca el valor de su liderazgo.
8. **Estrategia e innovación.** Los contextos cambiantes requieren a menudo ajustes de estrategia y la necesidad de buscar la competitividad a través de la innovación. La comunicación es básica para no perder la orientación ante los frecuentes ajustes de rumbo y también para acompañar a la innovación de un fuerte proceso de aprendizaje colectivo. Las empresas que innovan aciertan en un medio en el que el desacierto es frecuente. Hay que saber comunicar los aciertos y los fracasos.
9. **Operativa de calidad.** Las organizaciones deben realizar operaciones de calidad en cadenas de valor que muy frecuentemente son compartidas entre varias organizaciones. Combinar comunicación y sistemas de información es la clave de operativas de calidad.
10. **Empatía y habilidad comunicacional.** Las organizaciones que tienen éxito son organizaciones en las que mucha gente es capaz de ponerse rápidamente en lugar del otro, entender sus necesidades,

resolviendo y comunicando claramente respuestas que se ajusten a estas necesidades. Para ello, es importante que los profesionales añadan a la empatía la capacidad de comunicación personal. Las organizaciones con profesionales con buenas habilidades de comunicación no son organizaciones en las que la gente hable más, sino en las que hay profesionales que usan métodos de comunicación eficaz.

## Sobre la dirección de comunicación

Para gestionar la comunicación de una organización hay que hacer un gran esfuerzo para entender las lógicas que la configuran: estrategia, ventas, operaciones, *marketing*, innovación, logística y finanzas. Un director de comunicación es alguien que sabe adoptar la perspectiva de otras direcciones corporativas con mucha rapidez y, además, es capaz de integrarlas en un relato global.

Para ser director de comunicación hay que saber de comunicación, pero también de *management* en general, descubrir con facilidad las enormes relaciones entre funciones directivas, como, por ejemplo, entre la gestión de la calidad y la de la comunicación. El perfil neogeneralista es ideal (tal como lo definen Kenneth Mikkelsen y Richard Martin en *The Neo-Generalist*).

Los directores de comunicación deben leer mucho sobre estrategia, innovación, *marketing*, gestión de personas y estar al día en comunicación, pero sobre todo deben saber leer las organizaciones y sus contextos con presteza.

Dirigir la comunicación no es gestionar modas. Es tener criterio. Pensar que Facebook es imprescindible para todas las empresas es una estupidez, pensar que no sirve para nada, también.

Los directores de comunicación no son gente que sirve los platos que le entregan en la cocina para llevarlos a la mesa, son gente que ayuda a preparar los platos para poderlos explicar, son gente que necesita participar de la génesis y estructura de las estrategias y los proyectos clave para poder comunicarlos bien.

El director de comunicación es un *networker* por excelencia, alguien que sabe establecer conexiones para diálogos orientados a resultados (organizar

diálogos porque sí no es necesariamente algo útil). El *business networking* requiere una eficiencia razonable, puesto que se basa en ocupar tiempo de gente (interna o externa) con agendas colapsadas. Organizar conversaciones inteligentes es misión del director de comunicación.

No es tanto que la comunicación sirva para proyectar la estrategia, más bien la comunicación es parte fundamental de la estrategia. Antes ya lo era, pero en el mundo digital no hay discusión.

Algunas empresas viven en un escenario de comunicación mediática; eso las condiciona y las hace vivir en presión, pero otras sobreviven muy bien con sus relaciones tangenciales con los medios.

## 6. **Aprender y desaprender**



## Desaprender

Lo difícil no es aprender. Lo difícil es desaprender. Y si aprender es algo más que ser formado, desaprender es algo más que ser informado de los cambios. Aprender es adquirir conocimientos, habilidades, experiencias. Desaprender es amortizar recetas que en el pasado nos procuraron mucho éxito como personas o como organizaciones, pero que forman parte de un contexto que dejó de existir. Desaprender es reprogramarnos para nuevos contextos. No desaprendemos para vaciarnos, sino para volver a llenarnos de conocimiento útil y de competencias que nos orienten más hacia el futuro que hacia el pasado.

Tradicionalmente hemos respetado a los jefes de los que aprendemos y empieza a ser hora de respetar también a los jefes que saben desaprender. Es decir, aquellos que nos inspiran también por lo que saben olvidar, por sus esfuerzos de actualización, por la inspiración que transmiten acercándonos a nuevas fronteras. Hoy los conocimientos son dinámicos, contingentes. También lo son algunas de nuestras habilidades. Pero no lo son los valores. Necesitamos gente que prefiera la honestidad, que esté ávida de nuevos conocimientos y que aprenda nuevas competencias ejerciendo.

Ensayo algunos ejemplos sobre el desaprender en las organizaciones. En una **universidad**, por ejemplo, deberíamos desaprender del modo como definimos el contenido de las asignaturas pensando en un mundo que en pocos meses está doblando el conocimiento al que tiene acceso. Deberíamos desaprender a hacer la investigación cerrada y aprender a hacer ciencia abierta en una investigación más compartida. Deberíamos desaprender a valorizar no solamente desde la universidad a la empresa, sino también desde los desafíos de conocimiento de las empresas hacia la universidad. En las

**empresas**, por ejemplo, me temo que hay que desaprender una concepción antigua de la gestión de recursos humanos, empezando por desaprender esta denominación. No construimos empresas adaptativas y ágiles solamente con ejércitos de obedientes. Los bancos creo que ya se están dando cuenta.

Alguna referencia sobre el desaprender a título personal. Me temo que el *big data* nos comportará desaprender el modo como tomamos decisiones. Habitualmente tomamos decisiones a partir de nuestras series históricas añadidas a nuestra experiencia profesional. Creo que el *big data* nos permitirá tomar decisiones sobre lo que está pasando en directo y nos forzará a establecer relaciones de causalidad mucho más ágiles. Me temo que la inteligencia artificial nos invitará a desaprender a tomar decisiones sin la ayuda de asistentes muy potentes que nos permitirán escudriñar complejidades de otro calibre. Imagino que la impresión 3D nos llevará a desaprender un mundo diseñado en 2D y nos facilitará imprimir formas geométricas imposibles antes y mucho más eficientes. También hará desaprender las reglas de la manufactura convencional (moldes para producción masiva) y nos permitirá manufacturar con personalización masiva. El *blockchain* nos llevará a desaprender a confiar solamente en autoridades centralizadas para ensayar sistemas de confianzas distribuidas mucho más fiables en un mundo hiperconectado.

Antes, el proceso de aprendizaje pertenecía a la etapa inicial de nuestra vida. El aprendiz se preparaba para un oficio que maduraría a lo largo de toda su vida. Tener talento era profundizar en el oficio. Hoy, el proceso de aprendizaje debe durar toda la vida y debemos programarlo con mucha asiduidad. Pero este proceso de aprender solamente es sólido si incluye el desaprender. Igual que programamos y sistematizamos el aprender, debemos sistematizar el desaprender. Casi como una especie de obsolescencia programada de conocimientos y de algunas de nuestras competencias

(aquellas que tienen más que ver con nuestra relación con las máquinas). En cambio, nuestros valores profundos (la honestidad, el respeto, la generosidad, etcétera.) son de larga duración y deberían acompañarnos toda la vida.

Para aprender hay que querer. Para desaprender hay que querer más. Cuesta más. Para desaprender hace falta humildad, desterrar la arrogancia de los éxitos pasados. Los que están de vuelta, los que regalan lecciones desde las alturas, los que recitan imposibles ante cualquier aprendiz de emprendedor, no desaprenderán.

Desaprender exige apertura, sensibilidad hacia las nuevas hibridaciones, atención a las innovaciones. Significa aceptar que hay nuevos agentes de los que podemos aprender. Algunas veces serán gente mucho más joven que nosotros y deberemos agradecerles el desaprender gracias a ellos. Otras veces, me temo que no serán ni personas, que algunas máquinas inteligentes nos invitarán a desaprender y que la suma de la inteligencia natural y la artificial nos hará mucho más competentes.

Pero tanto aprender como desaprender se sustancian en la práctica. Son *learning and unlearning by doing*. Tener talento en la actualidad se acerca mucho a la capacidad de profundizar en algo y a la vez zigzaguear en conocimientos, competencias y experiencias. Desaprender rompe la linealidad de la antigua formación, simplemente acumulativa. Desaprender nos hace diseñar distinto aquello de las carreras profesionales (y también debería transformar notablemente aquello de las carreras académicas).

Creo que este año vamos por fin a realizar seminarios de desaprender en algunas universidades. Nos ayudará a aprender de un modo distinto. A ser conscientes de lo que significa vivir en un mundo de conocimientos contingentes y valores permanentes.

## Quince cosas que desaprender

1. Que la universidad nos habilita profesionalmente para toda la vida.
2. 2. Que tenemos una profesión; en realidad, somos un proyecto profesional en permanente construcción.
3. 3. Que la información es un bien escaso, como antes. Debemos aprender a movernos en grandes cantidades de información y no morir en el intento.
4. 4. Que las redes sociales son redes de negocio.
5. 5. Que la suma de poder y conocimiento nos permite transformar una organización. La cultura y el liderazgo son fundamentales para el cambio.
6. Que liderazgo es carisma y hablar bien. El líder es un servidor que proyecta una lógica coherente entre lo que dice y lo que hace.
7. Que el trabajo tiene horario y oficina; cada vez más, el trabajo serán resultados alcanzados en formatos más flexibles.
8. Que el fracaso es una derrota. Solamente lo es si no aprendemos de él.
9. 9. Que la innovación es esporádica y algo relacionado solamente con la tecnología.
10. Que la creatividad es la clave de la competitividad. La clave es la innovación (creatividad + disciplina de cambio y aplicación).
11. Que es igual quién haga las cosas. La meritocracia del talento tiene un protagonismo total en los resultados.
12. Que ser empresario no tiene que ver con la responsabilidad social.
13. Que ser emprendedor es aprovechar algunas subvenciones e instalarte en una incubadora.
14. Que el éxito es definitivo.
15. Que el esfuerzo es una etapa de la vida.

## **Aprender a preguntar, preguntar para aprender**

Saber preguntar es básico para aprender. Pero ¿dónde aprendemos a preguntar? Como en toda esgrima intelectual, lo mejor es practicar, intentar mejorar e innovar en la forma como preguntamos. Aquí algunas pistas para compartir:

1. No preguntar lo que ya sabemos para reforzar nuestra seguridad, ni buscar la exhibición. Brevedad y claridad fundamentan preguntas solventes.
2. No formular preguntas de modo que lleven implícita la respuesta.
3. Estar dispuesto a escuchar las respuestas, no solamente a oírlas.
4. Intentar traspasar la frontera de los tópicos. Cuestionar ortodoxias.
5. Explorar usando las preguntas como instrumento de búsqueda, ensayar aproximaciones laterales, vincular conceptos no obvios. Usar las dos partes del cerebro para preguntar.
6. Intentar entender la lógica de las preguntas (si alguien se anima, siempre están Aristóteles y Wittgenstein para echar una mano) para que permitan construir soluciones sólidas.
7. Jugar con los dilemas y las contradicciones como forma de avance.
8. Bucear intelectualmente en aquello que tenga profundidad.
9. Mostrar con humildad lo que no entendemos y buscar la aclaración.
10. Preguntar no es complacer, tampoco es herir; preguntar es intentar aprender honestamente.

## Cosas que aprender rápido

Estas son algunas cosas que es mejor aprender rápido en el mundo del *management*, de las organizaciones y los negocios.

1. Discernir cuando hay autenticidad en una decisión, en un proyecto o en una empresa de cuando hay simplemente moda, tontería, superficialidad.
2. La diferencia entre fracaso y error. Del fracaso aprendemos. En el error insistimos.
3. A leer contextos de oportunidad. Innovar es aplicar ideas nuevas o viejas que crean nuevo valor.
4. A percibir los *customer insight*; los más difíciles siempre son aquellos que el cliente no expresa pero necesita o no expresa pero rechaza. La empatía nunca es un ejercicio lento.
5. Definir diagnósticos ágiles sobre si hay que continuar invirtiendo, sosteniendo una empresa o hay que pasar página. Sobre acelerar o parar.
6. A constatar cuándo hay talento y cuándo hay espuma.
7. Entender si hay una lógica de liderazgo o de autoridad. Si hay equipos o hay simplemente grupos de gente.
8. Evaluar rápido la resistencia al cambio.
9. La solidez de los modelos de negocio. Aprender rápido a cuestionar los que existen porque pueden ser disrumpidos y los que imaginamos porque pueden ser falsos positivos.
10. Distinguir entre un emprendedor que arriesga de uno que simplemente pide.
11. Construir criterio sobre el potencial de cada nueva tecnología.
12. Admitirlo cuando la competencia nos ha dado una lección. Tragarnos la soberbia y aprender de nuevo desde la humildad.
13. Insertar la comunicación en la concepción de propuestas y proyectos. Aprender a construir relatos rápidamente, desde el inicio.
14. Identificar cuándo la historia es paisaje o cuándo la historia se cruza irremisiblemente en nuestros negocios y nuestras vidas.
15. Aprender rápido las nuevas formas de aprender y desaprender.

## **7. Transformación. Superar la autocomplacencia**

## **La transformación cultural de la empresa**

El sueño de los industriales de Terrassa o Sabadell era poder acostarse sabiendo que iban todos los telares de sus fábricas. Es decir, que la inercia de la empresa, vender-fabricar-cobrar, funcionaba razonablemente bien. Normalmente este era un sueño alterado por los vaivenes de los mercados, por la actividad de la competencia, por las innovaciones tecnológicas o por los modelos de negocio. Las empresas que se consolidan buscan crear inercias de negocio que las lleven al éxito gracias a repetir muchas veces sus operaciones de negocio. Para conseguirlo montan estructuras que las hagan eficientes a la hora de explotar estos negocios. En esta rutina mágica de vender-fabricar-cobrar van creando, casi sin darse cuenta, su forma propia de hacer las cosas. El modo como se relacionan con los clientes, entre los propios empleados y estos con la dirección o la forma como interactúan con la tecnología va creando lo que denominamos una cultura corporativa. La cultura de la empresa se mira en espejo de sus inercias. Al final, la cultura de la empresa es lo que hace la gente espontáneamente, cuando nadie los ve.

Crear una cultura empresarial que valga la pena es bastante más difícil que crear un negocio. La cultura tiene algo del ADN que permite a las empresas adaptarse o desfallecer ante cambios de contexto muy bruscos, como el que nos toca vivir en estos tiempos. Y cambiar una cultura una vez consolidada puede ser incluso más difícil que crearla. A todos nos viene a la cabeza Kodak, capaz de inventar la fotografía de digital, pero incapaz de cambiar su cultura de vendedores de películas de fotografiar. Kodak es el gran ejemplo de cómo una empresa puede inventar el futuro de su sector, pero no saber aprovecharlo por la incapacidad de cambiar su cultura. Intentarlo lo intentaron; pusieron, además, muchos billones de dólares para conseguirlo.



También lo hicieron Motorola o Yahoo! Pero al final las viejas inercias interiorizadas en cada uno de sus empleados pudieron más que todas las propuestas de transformación digital. Acordémonos una vez más de Peter Drucker: «*Culture eats strategy for breakfast*» (la cultura se zampa a la estrategia para desayunar). Muchos planes estratégicos, muchas proclamas de transformación digital, se estrellan ante culturas corporativas que se amarran a las viejas inercias e impiden silentemente el cambio. Algunas culturas hacen que el cambio sea siempre un discurso aspiracional, pesan como una losa. Por el contrario, otras empresas (Amazon, Google o Tesla) hacen del cambio y la innovación el corazón de su cultura.

Pero ¿por qué es tan difícil cambiar una cultura de empresa? Pues porque implica cambiar algo importante en cada una de sus personas. El cambio es verdad cuando cambiamos las personas. Y las personas nos sentimos seguras cuando podemos agarrarnos a nuestras rutinas profesionales. Cuando podemos repetir nuestras fórmulas de éxito, es decir, cuando nuestras inercias personales encajan bien con las inercias de la empresa. La cultura cubre bien este engranaje entre la persona y la organización. Por eso cuando la empresa decide que las inercias que le han permitido defender un negocio con éxito deben cambiar (porque cambian las necesidades del cliente o porque la competencia hace propuestas más interesantes o porque la tecnología lo exige), si las inercias personales no cambian acompasadamente, el cambio se convierte en una quimera. Se hacen planes y más planes, los discursos de la empresa se pueblan de nuevas jergas, pero si el cambio no se concreta a través de las personas, el resultado es solamente superficial.

Muchos proyectos de cambio cultural se basan en la formación, lo que resulta a todas luces insuficiente. Una cosa es ser formado y otra cosa es aprender. Normalmente aprendemos cuando somos capaces de convertir los nuevos conceptos, métodos o hábitos en una práctica personal. El gran

problema a la hora de cambiar la cultura de las empresas tiene más que ver con la incapacidad de desaprender que con la capacidad de aprender. Lo que incomoda, lo que genera miedos personales es dejar de hacer cosas que siempre nos fueron bien (pero que pertenecen a contextos que se desvanecieron) y sustituirlas por nuevas fórmulas que están por demostrar. Desaprender las viejas inercias nos cuesta mucho. Las viejas rutinas tienen todo que ver con la fórmula de explotar los negocios de siempre. Son nuestro *mainstream*. Pero innovar, explorar nuevos negocios, normalmente choca con esas viejas inercias. Las culturas corporativas han tenido más que ver con el explotar negocios eficientemente que con el explorar negocios innovativamente. Y justo ahora necesitamos lo contrario: menos cultura de capataz y más cultura emprendedora.

Somos nuestras agendas. Nuestra cultura de trabajo se refleja en cómo empleamos nuestro tiempo profesional. El único modo de cambiar una cultura de empresa es generar agendas personales de cambio, desde la alta dirección a la base de la organización. Cambios que tengan que ver con las experiencias individuales, con las lógicas de aprender y desaprender. Si el cambio no es individual, no hay transformación real. Si no conseguimos que una mayoría de la organización experimente estas nuevas agendas en las que las viejas inercias ocupan menos espacio que las nuevas formas de hacer, la transformación será solamente retórica. Si lo conseguimos, estaremos construyendo culturas de empresas mucho más adaptativas y competitivas. Esta operación es simplemente imposible en empresas faltadas de liderazgos solventes. Las primeras agendas que deben cambiar son las de la alta dirección. Los discursos sirven poco, las agendas sirven más y los resultados son la prueba definitiva. Sin líderes que sepan ejemplarizar estos cambios personalmente no hay nada que hacer. No hay nada más contradictorio y

patético que un directivo dictando a su secretaria los *mails* que anuncian el nuevo plan de transformación digital de la empresa.

## Empresas enfermas de reuniones

Tener más reuniones no quiere decir producir más. Tampoco equivale a decidir más o mejor. Ni tan solo supone comunicar más. Tener más reuniones de la cuenta es simplemente una enfermedad, como nos recordaba Peter Drucker: «*Meetings are a symptom of bad organization. The fewer meetings the better*».<sup>\*\*</sup> Hacer reuniones para todo tiene más que ver con la cultura corporativa que con ningún sistema de gestión. Se hacen reuniones para convocar más reuniones y al final se hace una reunión para evaluar las reuniones anteriores.

Muchas organizaciones están enfermas de exceso de reuniones. Consumen su tiempo procrastinando colectivamente. Trabajar quiere decir producir, valor, y eso solamente pasa en un tipo muy determinado de reuniones, que no son las más abundantes. Muchas reuniones son este espacio en el que los pesados plantan su bandera. El lugar donde los resentidos se explayan en hurgar viejas heridas. Son el escenario donde se percibe cómo el miedo tiene bloqueadas a muchas organizaciones. Son el territorio donde florece con nítida evidencia la autenticidad o el paripé. En las reuniones se constata si en una empresa hay equipos capaces de crear empatía o grupos que se relacionan desde la desconfianza.

En las reuniones se dirime el respeto. Si el que la convoca llega tarde, está más atento a su teléfono móvil que a los asistentes, si en vez de dirigir la reunión transita por ella, es muy difícil que salga nada significativo. Si las asistencias a las reuniones son aleatorias y las excusas se sustentan en cualquier banalidad, no hay respeto, no hay resultados. Lo que hay es el cóctel perfecto para la desmotivación. Las reuniones son uno de los mejores espejos de la cultura corporativa.

Cuando una empresa pretende transformar su cultura corporativa para estar más centrada en el cliente, para ser flexible o para innovar mejor, uno de los ámbitos donde hay mucho margen de mejora es en sus reuniones. La mayoría de las reuniones tienen que ver con los numerosos comités, comisiones, coordinadoras y entes varios que pueblan los organigramas. Reducir la burocracia en una organización significa reducir este enjambre de encuentros dejando solamente aquellos que sirven para aportar un valor tangible. Todos los organismos que en la práctica sirven para marear la perdiz o ralentizar decisiones u operaciones es mejor eliminarlos de un plumazo. La mayoría de las veces quedaremos atónitos al comprobar que no sucede nada malo y que, en cambio, ganamos agilidad.

Igualmente sucede con la duración de las reuniones o su propia realización. La reunión más breve es aquella que desconvocamos por sentido de la eficiencia. Pero si decidimos acortar la unidad de tiempo de las reuniones (es decir, si normalmente las hacemos de una hora y pasamos a hacerlas de media hora), comprobaremos que mejoraremos en nuestra capacidad de síntesis y tendremos mucho más tiempo para crear valor de un modo distinto. Cada semana, por mi trabajo, me toca hacer muchas reuniones internacionales en formato videollamada; por lo general son mucho más cortas que las reuniones presenciales, van más al grano, son más productivas y menos sinuosas. No son de peor calidad.

Las reuniones más importantes son las ordinarias. Es allá donde se labran los buenos liderazgos. Las organizaciones ágiles hacen reuniones ordinarias focalizadas, con la gente justa, con puntualidad de inicio y final, con fluidez y decisiones claras y comunicables. Un síntoma de madurez es desprenderse de la necesidad de decirlo todo. Las reuniones están llenas de participantes inmaduros que necesitan decirlo todo y repetir barrocamente lo que ya se ha dicho hasta la saciedad. Los equipos de dirección potentes saben que deben

cuidar muy bien sus reuniones porque de ellas emana el tempo de la organización. Es en estas reuniones donde las organizaciones crean sentido de urgencia para los cambios o la innovación o es en esas reuniones donde estas cosas devienen pura retórica. Las reuniones son el termómetro de la autenticidad. Cuando en las reuniones se aprueban por consenso cosas que todos los que las aprueban saben que no se cumplirán, la empresa vive en una falta de autenticidad que irremediablemente se contagia.

Ya que nos pasamos más de media vida reunidos, deberíamos tomar en serio el modo de hacer eficientes e interesantes las reuniones. Que sean un lugar donde se cree valor y se aprenda. Pongamos las múltiples tecnologías que tenemos al servicio de las reuniones. Que haya directores de orquesta de la reunión que sepan domar los egos y que eviten que se polaricen entre dos que discuten con el resto de los espectadores atados a las sillas. Que haya detectores de reuniones inútiles que sean cazadas cual radar en una carretera. Que se imponga la delación. Denunciemos las reuniones innecesarias como polución burocrática. Y no caigamos nunca en las asambleas que son la síntesis perfecta de todas las patologías del mundo de las reuniones.

Las agendas de las empresas, de su gente, deben estar marcadas por la agilidad y la flexibilidad en un marco donde las inercias automatizables van a ser cada vez más sustituidas por la inteligencia artificial. Ganemos tiempo en nuestras agendas para pensar, para explorar, para leer rápido el mundo que cambia, para aprender, para hablar con sospechosos no habituales, para conocernos mejor. Suprimamos la mitad de las reuniones habituales y reduzcamos a la mitad el tiempo de las reuniones que mantengamos. Liberaremos energías, mejoraremos nuestras técnicas de reunirnos y estaremos en condiciones de crear más valor. No necesitamos más tiempo reunidos, necesitamos concentración de calidad y líderes que lleven la agilidad a lo más común que se hace en una empresa: reunirse.

## Escépticos autocomplacientes

No hay cosa más antigua que esta estirpe de directivos autocomplacientes que perdonan la vida cada vez que escuchan a alguien. Esta gente que te hace saber que sus peldaños son de otro grosor. No hay nada más antiguo que esas empresas que toleran la arrogancia de sus directivos y todavía creen que los clientes dan vueltas a su alrededor. No hay nada más obsoleto que esos jefes que intentan disfrazarse de líderes pero que mantienen el miedo en sus organizaciones como estrategia de cohesión.

Cuando uno ve las reacciones displicentes de algunos directivos ante las propuestas de innovación que llegan desde dentro de sus casas o desde su entorno, entiende la historia de muchas empresas. ¿Dónde y cuándo perdieron la humildad de pensar que no hay vida inteligente fuera de su perímetro corporativo? La inercia los llevó a creer imposible todo lo que sale de sus horizontes expertos. El éxito, si es que lo tuvieron, los nubló. Creen que ellos marcan el ritmo, que conocen tanto su sector que nada les quedará fuera de control, y si algo se les escapase, siempre podrían intentar comprar esa *start-up* que empieza a alterar sus mercados. Son directivos útiles para explotar negocios inerciales, pero son baluartes de escepticismo cuando se trata de explorar nuevos negocios o de reinventar los actuales. Sus patrias son el *mainstream*, su zona de confort es lo de siempre con mejora continua, sus tempos son los de sus burocracias y su gran opción es intensificar mercados y tecnologías conocidas.

No confío en esos directivos que tienen como principal receta negar la complejidad. Son la versión de los políticos populistas en el mundo de la empresa. La complejidad simplemente es el escenario de nuestro mundo y no es un nudo gordiano que se despache con una afilada espada. La complejidad

se gestiona aceptándola y procurando no crear soluciones que añadan complejidad a la complejidad. Desde luego, enfrentar la complejidad creando síntesis operativas no es fácil. No confío en esos directivos que ante la complejidad miran atrás porque mirar adelante sería exponerse demasiado.

Por suerte, hay directivos que son todo lo contrario. Entendieron que nadie queda al abrigo de la disrupción. Que las cosas se mueven de otro modo. Aplican sus recursos y su conocimiento del mercado a entrenar nuevas propuestas y otear nuevos modelos de negocio. Son directivos que no se blindan en la verticalidad de sus nichos ni toman a las emergentes *start-ups* en broma. Su pesadilla es su excesivo peso burocrático y sus sueños son paisajes de agilidad. Se mueven, a menudo con más viajes de los conciliables, y aprenden a horas perdidas leyendo en cualquier sala de espera de aeropuertos lejanos.

Ejercen liderazgos contenidos, pero no por ello menos convincentes. Son responsables de una comunidad que debe crecer y respetar sus entornos. Conocen los límites de sus discursos, pero saben de la potencia de sus hechos. No ejercen de motivadores, pero cuidan mucho sus palabras, sus elecciones y sus decisiones para evitar la desmotivación. Son cercanos, pero no paternalistas. Procuran encabezar una lucha descarnada contra el paripé que siempre acecha. No se proyectan como infalibles y por eso aceptan crecer en medio de algún fracaso. Su gran aspiración es la inspiración. Sin ella, no atraen talento, pero tampoco desatan las energías del talento que tienen. Para liderar hay que saber aprender y desaprender rápido.

Qué contraste tan extraordinario entre esos directivos autocomplacientes y esos directivos que ejercen de exploradores avanzados. En el mundo complicado, con directivos a la vieja usanza había suficiente, pero para el mundo complejo necesitamos otro tipo de líderes. El mundo complicado generaba problemas, el mundo complejo genera paradojas. No solamente se



están alterando las reglas clásicas de la competitividad, sino que se han modificado las formas de movilizar y comprometer a las personas en los proyectos y las empresas. La fiesta va por sectores, como siempre, pero cada vez quedan menos sectores a resguardo de transformaciones profundas.

El mayor reto siempre es crear culturas capaces de adaptarse a circunstancias muy cambiantes para continuar creando valor. El mayor reto siempre son las personas, o bien porque los mercados son personas (como recordaba el gran Josep Chias) o bien porque las empresas son personas. Gestionar personas, como clientes o como profesionales; este es nuestro reto definitivo y lo será también en el mundo 4.0. Las empresas, las organizaciones en general, necesitan líderes que asuman los riesgos estratégicos en primera persona y que se preparen ellos y preparen a sus organizaciones para la complejidad.

Disfrutamos cuando trabajamos con y para gente auténtica. Y nos acercamos a la mediocridad a medida que nos rodeamos de paripé. Definitivamente, nos sobra autocomplacencia y escepticismo y nos falta autenticidad. No hay color.

## **La autenticidad como *core competence***

La autenticidad es una *core competence* diferencial de la empresa. En un mundo donde la transparencia se desplegará más allá de los límites de lo razonable y en el que todo se va a «tripadvisorizar», la autenticidad será un atributo diferencial. Las organizaciones auténticas serán aquellas en las que las cosas tienden a ser verdad. En cambio, aquellas organizaciones donde las propuestas de valor y las convicciones sean a medias no podrán esquivar la mediocridad.

El *management* que viene requiere liderazgos y culturas consistentes. Líderes en los que el gap entre lo que dicen y lo que hacen no sea divergente. Culturas en las que los hábitos naturales tengan que ver con el propósito de las organizaciones donde habitan. Las organizaciones de la apariencia y la indolencia serán menos competitivas. Será cada vez más fácil detectar la no calidad o las incoherencias de las propuestas a los clientes. Las paredes de las empresas ya son de cristal y lo que las hace transparentes son la gente que está dentro, mucho más que la gente de fuera. Los grandes escándalos que sabemos de las organizaciones salen a luz por gente de dentro que, harta de inconsistencias cotidianas o presos de la sed de la venganza, van y sueltan todos los archivos habidos y por haber.

El talento, esa gente que da resultados por encima de la media y a quienes les interesa sobre todo no parar de aprender, buscará organizaciones auténticas, con propósitos ambiciosos, pero lejos de cualquier arrogancia directiva. Necesitamos empresas con talento y con compromiso. Que sepan generar talento y atraer talento. Los cambios acelerados de los mercados, de las tecnologías y de los hábitos sociales y de consumo hacen que la necesidad de adaptarse rápido devenga un imperativo. La adaptación la haremos con

personas; sin ellas, las estrategias son *commodities*. Para que estas personas puedan dar lo mejor de sí requieren entornos de autenticidad. Espacios donde la gente que viene motivada no encuentre escenarios de desmotivación. Empresas en las que el compromiso de las personas se vea compensado con una ecuación equilibrada de *stakeholders* (clientes-empleados-accionistas-sociedad). Empresas en las que las cosas tiendan a ser verdad y no solamente a parecerlo.

La autenticidad, como la reputación, no se improvisa. Tiene más que ver con la trayectoria que con la efervescencia. En las empresas auténticas los valores se perciben, se viven, se despliegan con naturalidad. Los valores en las empresas auténticas son algo más que una *slide* de presentación y que un póster en el pasillo. Simplemente se respetan a los clientes porque el respeto es la forma de relación habitual entre los empleados, independientemente de la posición. Se potencia el talento porque no se sabe fichar gente que no sea mejor. Se achatan las jerarquías porque solo conllevan burocracias y lentitudes. Se cumplen las condiciones de protección del entorno natural porque ya nadie serio quiere trabajar en empresas que contaminan. Y así con todos los valores y toda la cadena de honestidades que forman una comunidad que valga la pena.

Durante estos más de diez años trabajando como consultor de innovación he podido comprobar que el fracaso de la innovación en muchas empresas establecidas tiene mucho que ver con la autenticidad. Se quiere innovar, pero no se quiere arriesgar. En cada empresa hay alguien que quiere inventar la innovación sin riesgo porque cree que es más listo que todo Silicon Valley. Muchos directivos se apuntan a la moda y animan las liturgias de la innovación hasta que las decisiones arriesgadas caen sobre su mesa. Son esos directivos que antes que tomar una decisión arriesgada van a pedir treinta estudios de mercado. En otros casos la innovación no crece sencillamente por

la incapacidad de quebrar las inercias y las ortodoxias. Se sabe que hay que migrar a nuevos productos, servicios o modelos de negocios, pero falta la autenticidad de aceptar las situaciones y falta la valentía de explorar con el riesgo que conlleva la innovación. Y en muchos casos la innovación no crece por cerrazón y por la arrogancia de los que creen saberlo todo de su negocio. Cada vez que en una empresa alguien dice: «Esto ya lo probamos y no funciona» o «Esto ya lo hemos pensado y no creemos que sea posible», deberían dispararse todas las alarmas.

La autenticidad será una *core competence* diferencial en organizaciones que no estarán exentas de contradicciones y ambigüedades. Una cosa no quita la otra. Ya el gran Charles Chandy nos decía que hay que saber manejar y convivir con las paradojas que viven las organizaciones: «Lo que la paradoja me lleva a pensar es que dos pensamientos opuestos pueden ser ciertos al mismo tiempo. Por ejemplo, puedes estar enamorado de una persona y en determinados momentos te puede desagradar. Puedes desear al mismo tiempo la continuidad y el cambio y tenerlos ambos. Lo que tenemos que hacer es aprender a equilibrar los opuestos».

La autenticidad en una empresa es un valor sólido cuando cada uno se pregunta por su propia autenticidad antes que ponerse a medir la autenticidad de los demás. La autenticidad en una empresa es la palanca de la competitividad. Aquellas empresas que vendan un ecosistema de autenticidad que vaya desde sus productos hasta la forma como viven sus valores serán más competitivas, tendrán mejor consideración por parte de sus clientes, tendrán más compromiso por parte de sus empleados, atraerán más talento y más respeto por parte de la sociedad.

Intentar ser siempre auténtico, es decir, actuar con coherencia inherente, puede llegar a ser muy pesado, pero sin duda es muy satisfactorio y muy pronto será una de las mejores formas de ser competitivo. Si la autenticidad

avanza como competencia fundamental, daremos un paso que irá mucho más allá que crear un beneficio para las organizaciones. Entonces pasará algo muy divertido: rápidamente aparecerán los que querrán hacer la ISO de la autenticidad, los que crearán burocracias de autenticidad y los que reclamarán los indicadores clave de la autenticidad. Pero eso será un tema menor y lo resolveremos con un poco de ironía.

De momento, ya empezamos a tener libros, Karissa Thacker ha escrito *The Art of Authenticity*. Veremos.

## **Transformación, suma de innovación y de cambio**

La transformación es la suma de la innovación y la gestión del cambio. No solamente consiste en generar productos y servicios con valor renovado para nuestros clientes, es saber adaptarnos organizativamente y culturalmente para ello. La transformación debe ser estratégica, saber dónde va. Los líderes menores despachan la transformación con retórica y delegan el riesgo. Los líderes solventes hablan con su ejemplo personal y bajan a la arena corporativa. Sin riesgo no hay innovación y, por ende, tampoco hay transformación.

Antes, la planificación estratégica nos resolvía el despliegue corporativo desde modelos de negocio conocidos. Se trataba de ser eficiente y acertar en las personas que se ponían a ejecutar trabajos que, a grandes rasgos, se movían en pautas predefinidas. Tenía mucho mérito, pero el campo de incertidumbre estaba más limitado. Pero ahora los mercados y la propia sociedad cambian a un ritmo que no permite planificar como antes. Las agendas se hacen más líquidas. Y lo que antes era un proceso dividido en secuencias (visión-estrategias-gestión del cambio-innovación), ahora es un solo proceso de transformación más integral y muy acelerado. Y aquí es donde las herramientas clásicas del *management* hacen aguas. Ya lo vimos con Kodak: su problema no era de visión ni de I+D, su problema era de innovación y gestión del cambio. Ya lo comprobamos con Sony después de Internet: su problema era de visión y de gestión del cambio para poder derrumbar sus silos internos. Ya lo vimos con el sector de la construcción en España: poca visión, nada de innovación ni gestión del cambio. Su gran dimensión les permitió, en el mejor de los casos, entrar en nuevos negocios e internacionalizar los negocios tradicionales. Pero ¿quién pensaba en

innovación en la construcción en España en 2006? Nadie. Gestionaban con herramientas tradicionales solamente orientadas a la expansión de lo conocido y nunca tenían tiempo para explorar lo desconocido y crearse nuevos horizontes.

Ahora muchas empresas están en procesos de transformación digital. Es lógico, los viejos paradigmas van cayendo día a día y al final los más sensatos saben que es una estupidez no tomarse en serio la «uberización» de muchos servicios. La gran dificultad en estos procesos de transformación es que terminen en cambios reales. La transformación, para ser verdad, debe digerirse desde experiencias individuales, intransferibles. Si la transformación queda como uno más de los muchos discursos que se hacen en las empresas, será una moda más. La retórica de la innovación y el cambio tiene un perímetro amplio, pero un impacto escaso.

Las empresas altamente innovadoras no solamente crearon productos extraordinarios, sino que lo hicieron desde culturas corporativas basadas en el binomio meritocracia e innovación. Con la innovación no es suficiente, hay que crear espacios libres de jerarquías obsoletas, hay que crear lógicas meritocráticas de verdad, también procesos de decisión y operación ágiles y, finalmente, hay que disponer de liderazgos que propulsen visiones inspiradoras. Cuando Noyce y Moore crearon Intel necesitaron a Andy Grove para compensar creatividad y foco estratégico, para poder tener en un mismo equipo directivo el responsable de converger y el responsable de divergir. Gran inspiración y gran ejecución. La gran aportación de Intel no fueron simplemente los microprocesadores, sino un tipo de cultura que permitió oleadas de emprendimiento sistemático. Años antes, David Packard y William Hewlett ya habían sentado las bases de un tipo de cultura corporativa que era completamente distinto de las culturas corporativas verticales y jerárquicas de la Costa Este. Silicon Valley no es solamente fruto de unas

tecnologías disruptivas, es también fruto de un tipo de organizaciones donde la ecuación innovación y cambio se viven de un modo distinto en términos individuales.

En muchas empresas la transformación no es posible porque viven atenazados por sus éxitos y la autocomplacencia subsiguiente. Si los discursos de la transformación se escuchan en organizaciones que se han instalado en la cultura de la complacencia, no hay nada que hacer. Todo el mundo asentirá, incluso aplaudirá, pero la transformación será pura cosmética.

El triángulo estrategia, innovación y cambio es el perímetro natural de la transformación. Muchos sitúan en el centro de este triángulo al liderazgo. Pero en este triángulo las cosas van cambiando: estrategia ya no quiere decir planificación, innovación ya no quiere decir I+D y cambio no quiere decir reorganización. Tampoco el liderazgo es algo retórico. La transformación se basa en la autenticidad de la conexión entre estrategia, innovación y cambio. Los líderes auténticos lo saben y, por ende, intentan ser los primeros en cambiar, no delegan el riesgo, se expresan desde el ejemplo. El carisma es el ejemplo.

Queda demasiada arrogancia y autocomplacencia en muchas empresas. No crean que esta arrogancia es exclusiva de sus capas directivas; en realidad, son culturas autocomplacientes en las que se reconocen desde los directivos hasta los sindicatos. Y lo que se necesita hoy son culturas corporativas que sean más innovadoras, entre otras cosas porque se exige ser auténticamente humildes. Lo que necesitamos son empresas en las que el sentido de la meritocracia se imponga naturalmente a la jerarquía convencional. Lo que necesitamos son empresas en las que la agenda de la transformación sea una agenda natural. Si la innovación o la transformación es algo que toca los martes por la tarde, algo esporádico y desconectado del negocio real, usamos



el cambio y la innovación como placebo para no inquietar nuestra incapacidad de transformación real.

Vivimos en una época apasionante. Las organizaciones son cada vez menos inerciales. La innovación ya no es suficiente, debemos acompañarla de la gestión del cambio para completar la transformación necesaria y alejar toda tentación de autocomplacencia.

La esencia de la gestión es gestión del cambio. En ESADE tuve un profesor que decía que un cambio sin resistencia ni es cambio ni es nada. La resistencia al cambio es habitual y puede tener formas muy distintas. No es que oponerse a los cambios esté mal, pero entre los que se oponen sistemáticamente a los cambios no están los que hacen a las organizaciones competitivas y a menudo están los que atienden a los bloqueos corporativistas. Los que siempre dicen «no» ¿acaso crean más oportunidades? Para nada. Hay muchas formas de resistir el cambio y en cada organización adoptan formas distintas, puesto que corresponden a culturas distintas. Algunos tipos de resistencia al cambio que me he encontrado a lo largo de los años son:

1. **Resistencia por no compartir una nueva visión.** Es negar la mayor. Es torpedear una nueva lectura del futuro. No cualquier visión es buena, pero la visión evoluciona y la misión también. La nueva visión se puede leer como una oportunidad o una amenaza.
2. **Resistencia al cambio de contexto que altera inercias, intereses personales o derechos adquiridos.** Estar abonado al pasado. Muy habitual cuando no queremos ver la realidad que cambia aceleradamente alrededor nuestro. Muy propia de la internacional corporativista que se planta ante cualquier exigencia de flexibilidad o ante las alteraciones que implica una innovación.
3. **Resistencia al riesgo, incomodidad por salir del área de seguridad o por pérdida de protagonismo.** Muchas veces se trata de una resistencia sutil, se dice que sí, pero se actúa por inercia sabiendo que al final será que no. Muy habitual en procesos de innovación.
4. **Resistencia al cambio de personas, a la emergencia o cambio de liderazgos.** Es lógica y es humana. Está relacionada con los intereses, con la responsabilidad, con el poder.
5. **Resistencia a la alteración de equipos o a la reorganización corporativa.** Se truncan inercias muy prácticas y se acaba con silos a veces muy consolidados.

Manejar la transformación es manejar opciones para afrontar la resistencia al cambio. Sin dramatizar. Es algo natural. Simplemente sucede que ahora percibimos los cambios como más acelerados y constantes. Afrontar estos cambios constantes requiere liderazgo. Los cambios no son profundos si no afectan individualmente a las personas de una organización. Si se trata de cambiar frecuentemente, la única opción es construir culturas en las que el cambio no sea un drama. En las que las personas asuman que la transformación pasa por ser una capacidad de adaptación constante también individual. Una empresa con esa cultura de la transformación es una empresa con capacidad para innovar, es decir, para impulsar cambios que modifican el entorno y adaptarse a los cambios del entorno que no se pueden controlar.

He vivido muchas veces la dificultad de cambiar empresas muy consolidadas, rentables todavía, con pasados más o menos gloriosos. Les gustaría poder volver a tener la frescura de cuando empezaron, pero se topan con los propios intereses que han generado, con sus burocracias paralizantes y sus sindicatos corporativizados. Cuando se atisba que ha empezado el declive, que sus propuestas ya no son tan ganadoras ante los clientes, cuesta mucho la transformación.

Primero, hay que superar la cultura de autocomplacencia que da una trayectoria relevante. Segundo, hay que aceptar que las viejas fórmulas que tanto éxito dieron no serán las adecuadas en contextos que han cambiado mucho. Tercero, hay que superar la dictadura de los *controllers* que creen que todo es un problema de eficiencia, se aferran a los modelos de negocio y producción conocidos y tienen una estrategia que consiste en insistir sin cambiar. Finalmente, cuesta aceptar que la solución está normalmente más fuera que dentro, es decir, que tanto las oportunidades de negocio como las personas de talento que pueden ayudar a concretarlas no están necesariamente dentro de la organización. Es por ello que la transformación consiste en

empresas muy consolidadas en gestionar la tensión entre las nuevas oportunidades y las estructuras existentes. Muy a menudo no encajan, y aquí es donde el liderazgo desempeña un papel decisivo. Las nuevas oportunidades difícilmente encajan con estructuras pensadas para oportunidades del pasado o simplemente con las estructuras actuales no se pueden dar nunca nuevas oportunidades. Este baile de oportunidades y estructuras será cada vez más constante y solamente es sostenible desde empresas cuyas culturas pasen por tener personas que asuman que trabajar allí implica hacer tres cosas a la vez: producir-aprender-cambiar.

La transformación es imprescindible para unas empresas que viven en medio de cambios acelerados de tecnología, modelos de negocio, usos sociales, etcétera. Drucker lo resumió perfectamente: «Pero en una época de turbulencia es también una de grandes oportunidades para aquellos que pueden entender, aceptar, explotar las nuevas realidades. Un tema constante es, por tanto, la necesidad de quién toma decisiones en la empresa individual, de encarar la realidad y resistir la tentación de lo que «todo el mundo sabe», las tentaciones de las certezas de ayer, que están a punto de convertirse en deletéreas supersticiones del mañana. Administrar, o dirigir, en tiempos turbulentos, por lo tanto, supone encarar las nuevas realidades. Supone empezar con la pregunta: “¿Cómo es realmente el mundo?”, más que con las afirmaciones, y suposiciones, que tenían sentido hace apenas unos años». Amén.

## 8. **Compromisos con sentido**

## Cadenas de inspiración

Siempre hablamos de los que amargan la fiesta en las empresas. Nos fijamos en esos jefes mediocres o en los líderes egocéntricos. Hablamos de los burócratas y sus resistencias corporativistas. Aborrecemos a los profesionales que hacen de la queja un modo de vida. Sorteamos como podemos a los sabelotodo que confunden perfección con talento. Nos hastiamos con los que no gastan empatía con nadie, ni clientes ni compañeros. Procuramos hacer ejercicios oblicuos contra los *bulldozers* para los que las sendas solamente tienen sentido si las transitan ellos. Soportamos la pesadez de los escépticos profesionales para los que todo ya está inventado y para los que todo ya fue probado en algún momento del pasado. Incluso aguantamos la legión de gruñones y pesados que ensombrecen cualquier reunión.

Pero en las empresas hay muchas personas fantásticas, gente que nos hace sentir especiales por pertenecer a comunidades de las que vale la pena participar. Gente que con la edad gana pasión por los detalles, por la innovación, por militar en una sabia inocencia. Personas que construyen alegrías por cualquier banalidad, pero que nos arman de sonrisas capaces de relativizarlo todo. Pequeños ilusionistas que nos retornan a una reunión justo en el momento en que íbamos a desconectar. Están también los esforzados inteligentes. Aprendemos de líderes que aprenden y saben construir cadenas de inspiración que son el oxígeno de la empresa. Llegan los novatos y hacen preguntas de una ingenuidad radical capaz de hacerlo repensar todo. Están los que saben llevar el talento sin arrogancia, los que ponen este conocimiento que parece que les sobra a disposición de los demás. También los que distinguen bien entre el respeto profundo del respeto impuesto o impostado.

Incluso hay sensatos que saben que no hay que verlo todo y gente madura que es consciente de que la comunicación es no decirlo todo.

Esta buena gente aguanta los equipos, les da rendimiento y lo hace sorteando obstáculos de gente tóxica que un día se torció, que plantó la bandera en la cara amarga de la vida. Es la buena gente que pone paciencia para ganar agilidad y pone urgencia para entender el sosiego. Están los que se leen la letra pequeña para asegurar la calidad, no para restregarla por la cara de los más superficiales. Hay incluso emprendedores que desbordan a cada paso las costuras de la organización, pero que construyen sueños corporativos que no estaban escritos en el gran libro de las ortodoxias.

Las empresas no serían lo que son sin los que se atreven. Los que ponen cara de no tener miedo aunque sientan mil calambres por dentro. Nunca agradeceré bastante a los que desafían el miedo para no ser imprudentes, para no caer en la gran imprudencia del estancamiento. O a los que son flexibles ante lo que no está escrito. A los que no ven el cambio como el fin del mundo. Y a los que ponen el relato. A los que describen la visión para que se entienda y culmine este trabajo diario, arduo, necesario, de construir cadenas de inspiración.

A los pobres que aguantan el chaparrón y miran de no amargar, pero tampoco de esconder cuando los clientes no se sienten precisamente deleitados. A los que mantienen la simpatía con clientes que cruzaron fronteras de mala educación innecesarias. Y ante situaciones tensas, cuando a más de uno se le pondría cara de Clint Eastwood, ponen casi cara de Audrey Hepburn en *Desayuno con diamantes*. Todo el mundo puede tener un mal día. En fin.

Me gustan los jefes que estudian por las noches el nombre de su gente para saludarlos como merecen. Los que aprenden en esperas de aeropuertos para que la cadena de inspiración no desfallezca. Los líderes que se desvelan para

entender cómo podrían sacar lo mejor de su gente, hacer que crezcan y crecer con ellos. Esos que saben que la autenticidad en las empresas se sostiene por redes invisibles tejidas desde el ejemplo.

Hagamos un homenaje a los buenos. A los que no por llegar alto pierden la humildad del viajero comprometido. Reconozcamos a los que nos prenden sonrisas casi sin querer. O a esos que nos sorprenden con automatismos emocionales oportunos, *just in time*. En las empresas hay gente tóxica y es muy difícil lidiar con ellos, son armas de destrucción masiva de las corporaciones. Pero en las empresas hay gente que nos hace ir más allá de lo obvio, que nos lleva a bondades que no conocíamos y que nos sugiere la mejor cara de la luna, donde instalar nuestros crecimientos y aprendizajes. Hoy tocaba hablar de los buenos.

## **La empresa como comunidad**

La empresa puede ser una tribu o un cortejo. Puede ser una burocracia más o menos eficiente en torno a una jerarquía más o menos autoritaria. Hay empresas que se asemejan a un comando, otras a un ejército regular. Pero cada vez más muchas empresas empiezan a mirarse como una comunidad. Una comunidad no es una familia, pero traza lazos que van más allá de la pura funcionalidad.

La comunidad es algo que permite reconocerse sin perder la identidad. La comunidad integra a sus miembros, los socializa, procura que estén alineados con unos objetivos comunes. La comunidad no busca desdibujar las individualidades, al contrario, de ellas saca su aspiración a ser un todo que va más allá de las partes. La empresa puede ser una comunidad, un espacio donde las personas no viven toda su vida, pero un espacio que no las hace renunciar a nada de su vida no profesional. La comunidad busca crear un perímetro de expectativas mutuas razonable. Para hacer crecer la empresa, todos deben sentir que crecen.

Para algunos este es un mundo imposible. Conozco a muchos jefes que se ponen nerviosos solamente por escuchar estas aproximaciones. Me espetan sin pedirlo unas cifras impresentables de absentismo laboral y me recomiendan que no busque más allá de un equilibrio entre presiones e incentivos proporcionado. Sin disciplina no hay nada, sin incentivos no encuentras motivaciones sostenidas. Y, sin embargo, a estas empresas que se ven como máquinas les salen unos números torcidos cuando se pregunta por el grado de compromiso que despiertan entre sus empleados. Si nos quedáramos con la mitad de las cifras que nos da Gallup (2015), ya sería para echarse a llorar. Según Gallup, en las organizaciones estudiadas había un 64



% de personas poco comprometidas, un 23 % de activamente no comprometidas y solamente un 13 % de personas comprometidas. En un mundo tan complejo, sin compromiso no hay capacidad real de cambio. De acuerdo con esta ecuación, las organizaciones tienen poco margen de cambio.

Estas empresas que son máquinas jerárquicas que afinan bien cuando se trata de crear burocracias de negocio tienen muchos problemas cuando se enfrentan a cambios disruptivos. Son buenas máquinas para explotar, pero no son hábiles cuando se trata de explorar, de reposicionarse, de reinventarse. No son comunidades, son ejércitos regulares de gente a la que se le pedía que pensara solamente en términos operativos y aportara mejoras continuas al negocio convencional.

Pero para afrontar los cambios acelerados de la época de la «uberización», las comunidades son mejores que las máquinas o los ejércitos regulares. Las comunidades generan un tipo de transversalidad compatible con jerarquías muy domadas por la proximidad. Las comunidades acostumbran a tener líderes que hablan con sus ejemplos y que sin renunciar a definir la visión procuran que esta sea realmente compartida. Son líderes que creen que su trabajo está más en desbloquear la energía emprendedora de su gente que en controlarla. Las comunidades son ecosistemas frágiles que cuidan el equilibrio para con sus clientes, con sus profesionales, con los accionistas que han arriesgado y con la sociedad a la que quieren servir. Las comunidades crean culturas en las que el sentido de perdurabilidad incorpora de un modo distinto el papel de la innovación y el emprendimiento.

Sencillamente, ser innovador o ser emprendedor es una forma de las personas de estar en la comunidad y una forma de la empresa de estar en la sociedad, su comunidad superior. Por tanto, la innovación no es un plan y el emprendimiento corporativo no es una rareza. Simplemente son productos naturales de una comunidad que se quiere ambidiestra y se preocupa por

ganar dinero hoy, para innovar y ganar dinero mañana, pero siempre haciéndolo de un modo sostenible, honesto, propio de una comunidad que se quiere poder mirar al espejo de cada uno de sus miembros.

En estas empresas-comunidad hay menos silos, hay más transversalidad, hay un pacto antiburocrático de hierro, hay jerarquías *lean* y mucha responsabilidad distribuida. Hay agilidad, pues sin ella todo es farragoso. Hay apertura, son comunidades que permean talento cada vez que lo necesitan. Hay líderes no ostentosos, detectives contra las arrogancias y una cultura de autenticidad que se aplica cuando se requieren esfuerzos, resiliencias y humildades.

Hace años que lo escucho a los Hamel, a los Birkinshaw, más recientemente a Laloux con su obra magna *Reinventar las organizaciones*. Y tengo la suerte de vivirlo en estas empresas catalanas que crecen y que se preocupan por ser comunidades eficientes por convicción e inclusivas por vocación. Empresas que se parecen mucho a los *hidden champions* alemanes. Lo palpo cuando convivo con algunos de ellos. Los conozco. Mantienen la humildad, se alejan de los despachos inmensos y cerrados, acompañan a la gente a la puerta, viajan sin destacar, se obsesionan por no parar de aprender. Deleitar a sus clientes les quita el sueño. Son gente que ha empezado creando empresas y que ha conseguido crear comunidades. Claro que sí, comunidades imperfectas, pero comunidades donde las personas cuentan, donde los recursos no se malgastan, donde hay líderes que son ejemplo de moderación, donde se combaten los silos y donde emerge una cultura de perdurabilidad. Solamente los que piensan en el largo plazo innovan, emprenden y reemprenden. Por suerte, tenemos gente de este calibre capaz de poner las personas en el centro, de construir comunidades más resilientes a las discontinuidades que nos vienen y más comprometidas con la sociedad.

Ya sé, quedan muchas empresas máquina, muchos capataces que se disfrazan de líderes y muchos corporativismos endogámicos. Pero a mí me parece que las empresas más competitivas empiezan a ser aquellas en las que tener dignidad y ser buena persona también importa y aquellas en las que no se cierran los ojos a los valores que emergen en la sociedad. Las empresas auténticas, las que combaten el paripé y buscan honestamente crear valor, tienen más futuro. Y esta es una gran noticia. Para estas empresas construir un mundo mejor es parte de su misión. Sin aspavientos.

## **Crear una cultura corporativa**

Crear una cultura corporativa es más difícil que crear un negocio. Las culturas corporativas son los comportamientos que desplegamos cuando nadie nos ve. Son eso que Umberto Eco decía que aprendemos cuando nadie se propone enseñarnos. Son automatismos naturales crecidos en un contexto sin programas ni incentivos. Son huellas de liderazgos. Son batallas, éxitos y fracasos en la memoria colectiva, esa que se tiene aunque no se haya sido protagonista. Son patrones de respuesta, son flujos de comportamiento, son formas compartidas de leer contextos, son formas de improvisar. Las culturas potentes se mimetizan dentro y se proyectan fuera. Crear una cultura corporativa es construir un intangible potentísimo desde el ejemplo de mucha gente, empezando por los fundadores. Las culturas hablan por sus detalles, por sus momentos, por sus argots diferenciales, por sus imaginarios. Las culturas corporativas son la letra pequeña no escrita de las empresas que aspiran a generar compromiso. ¿Son el nacionalismo de las empresas? Creo que no, creo que son algo más pegado a una forma de estar, pero no soy un experto en nacionalismos. Las culturas corporativas definen la forma de estar de las empresas en la sociedad y de las personas en una empresa.

Las culturas confieren identidad compartida. Esa identidad puede ser jerárquica, arcaica o vertical. Tener una cultura corporativa fuerte no supone tener un sello de inmortalidad. Es evidente que muchas empresas que tenían culturas corporativas muy profundas no supieron adaptarse a los cambios de contexto. Motorola falleció en el intento, y eso que tenía una historia heroica detrás. Kodak tenía una cultura que la aplastó, no supo sobrevivir a sus propios inventos. Sony tenía una cultura que quedó hecha añicos con la llegada de Internet. IBM tuvo que reinventar su cultura para sobrevivir. HP

sobrevive, pero pagó carísimo que Carly Fiorina descuartizara una cultura tan potente como la suya (*it wasn't the HP way*)<sup>††</sup> y, no fue de la manera en que HP lo quería. Jack Welch reimaginó la cultura de GE. Bezos ha construido una cultura muy sólida en Amazon. Apple tiene la duda de si sobrevivirá culturalmente a Jobs. Yahoo! ya no tiene cultura ni tiene casi nada.

Entonces, ¿qué cultura corporativa sería la idónea para resistir en este mundo de cambio acelerado y disrupciones emergentes? No hay una receta. La gracia de la cultura es que integra los rasgos propios nacidos de experiencias memorables con las formas de estar en entornos mutantes. La cultura se cuece dentro, pero se juega su valía fuera. Diría que me gusta mucho lo que escribe sobre cultura Jim Whitehurst en su *Open Organisation*, donde cuenta su experiencia al frente de Red Hat con la intención de crear una organización de cultura abierta.

¿Qué rasgos debería tener una cultura corporativa para enfrentar los retos actuales en las empresas?

Una cultura que sirva para enfrentar con agilidad problemas complejos en medio de grandes volúmenes de información y de datos. Con una valoración meritocrática del talento, buscando un compromiso radical de las personas, buscando la pasión y ofreciendo un entorno en el que el crecimiento profesional se compadece del crecimiento corporativo. Una cultura en la que lo horizontal prima más que lo vertical, en la que la jerarquía y la burocracia no son hegemónicas. Una cultura que procesa los cambios como algo natural, en la que lo digital sea lo normal y la innovación, la válvula de adaptación a un mundo que cambia aceleradamente y la forma de ofrecer a los clientes propuestas de valor diferenciales. Una empresa que se ve a sí misma como una plataforma de oportunidades por desplegar con espíritu emprendedor. Una cultura de respeto entre las personas, ocupen el lugar que ocupen, con liderazgos auténticos que desprendan voluntad de servicio. Una cultura que

respire transparencia, autenticidad. Una cultura que parte del axioma de que es la empresa la que gira alrededor del cliente y no al revés. Una cultura en la que la empresa se siente arraigada a una sociedad con la que comparte valores, aspiraciones y oportunidades. Finalmente, una empresa con una cultura de honestidad natural para con los clientes, con los empleados, con la sociedad.

## **El respeto como cultura corporativa**

La cultura corporativa es también la forma como nos respetamos. El sentido de alteridad que los miembros de una comunidad tienen para con sí mismos y sus públicos externos. Es una alquimia entre empatía y compromiso que se revela más fuerte que las jerarquías y el talento. El respeto es el hilo frágil que mantiene fuertes las organizaciones y los equipos. Es el respeto que el líder tiene a sus seguidores y que lo hace defender una coherencia sólida entre lo que dice y lo que hace. El respeto debe ser lo que inspira cualquier relación jerárquica o plana en la organización. Estar orgánicamente por encima, tener más responsabilidad, obliga, si cabe, a respetar más. Esos jefes que gritan a menudo esgrimen gran falta de recursos directivos y transmiten poco respeto. Los jefes que respetamos de verdad son aquellos de los que aprendemos. Son aquellos que nos permiten crecer gracias a explorar caminos que nos insinúan o ejemplos que nos regalan. El respeto es lo que permite la colaboración eficiente entre equipos. El respeto es el saludo sincero, el desterrar el desprecio, el compartir conocimiento, el acoger con humildad. El respeto es contestar cuando no nos apetece hacerlo. El respeto es estar a las duras y las maduras. El respeto generoso es más emotivo.

El respeto nace de una actitud y un resultado. De la actitud del que sabe que los proyectos crecen y se sostienen con otros y de un resultado que permite a los miembros de una comunidad establecer reglas justas entre ellos que facilitan el respeto mutuo. Incluso cuando hay disputas y conflictos, el nivel de respeto es el que marca la calidad de nuestra cultura empresarial o institucional. El respeto a la libertad y la renuncia al chantaje. El respeto al crecimiento del otro y la ausencia de estulticia colectiva. El respeto al

fracaso, la consideración con aquellos que innovando no encuentran la solución a la primera pero intentan aprender del intento.

El respeto con los de dentro y especialmente el respeto con los de fuera. El respeto con los que nos dan sentido, con nuestros clientes. El respeto es pensar en cómo resolver mejor sus necesidades, en hacerlo de un modo en el que crezcamos con ellos y aprendamos mutuamente. El respeto en el intento de solventar aquellas necesidades no expresadas anticipadamente. El respeto porque nos organizamos para el cliente, desde el cliente y no lo engañamos. Las empresas que no se respetan internamente no tardan mucho en faltar al respeto a sus clientes.

El respeto es nuestra forma primera y natural de responsabilidad social. El respeto es la base de nuestras convivencias internas y nuestras alianzas externas. El respeto es el esfuerzo por ganar todos. El respeto es una forma de ganar el futuro, sólida, humilde, ambiciosa.



## Empresas más allá del beneficio

Muchas personas hemos creado empresa porque nos pareció que era una buena forma de defender nuestra vida profesional. Y en el momento de crearla, seguramente acumulamos más ansiedades que reflexiones profundas sobre el papel de la empresa en la sociedad. Uno acaba poniendo un NIF a su ilusión y luego intenta que el milagro surja y se repita: se venda, se produzca y se cobre. El primer propósito de la empresa es sobrevivir, encontrar un hueco entre los clientes y así entrar en una dinámica sostenible. Muchas empresas mueren en este primer intento, dos de cada tres. Las que sobreviven tienen el reto de vivir más de doce años, que, más o menos, es la media de vida de las empresas. Entre las que perduran, algunas, muy pocas, crecen notablemente.

En el momento en que una empresa se consolida empiezan las reflexiones. Se comprende que la empresa tiene unos *stakeholders* naturales a los que hay que servir con equilibrio: clientes, empleados, accionistas. Unos clientes en los que hay que focalizarse para crear valor continuamente a través de la innovación. Unos empleados que deben configurar una comunidad de talento y ser tratados como tal. Unos accionistas que deben ver correspondido el riesgo de su inversión con unos beneficios razonables que no fuercen a la empresa a un cortoplacismo contraproducente. Y, obviamente, hay un cuarto *stakeholder*: la sociedad.

No todas las empresas están del mismo modo en las sociedades donde se insertan. Algunas son empresas indolentes con su entorno, practican el filibusterismo ambiental o fiscal. Creo que cada vez son menos. Pero quedan. Otras son empresas simplemente correctas. Cumplen con lo legal, crean ocupación, ni son corruptas ni corrompen y quizás de vez en cuando aportan

algo a alguna causa social aleatoria. Otras corporaciones van más allá: tienen políticas estables de responsabilidad social y sistematizan unas donaciones sociales o culturales a quienes consideran que las merecen. Y, finalmente, hay empresas que se imponen lo social en su misión. Son pocas, pero están creciendo rápidamente. Estas empresas extienden su propósito más allá de sus beneficios. Necesitan los beneficios para sobrevivir y tener una capacidad inversora que las mantenga competitivas, pero manejan dos cuentas de explotación convergentes. Se trata de que, fruto de su actividad empresarial, se produzca un valor social evidente o simplemente se imponen dedicar una parte notable de sus beneficios a fines sociales haciéndolo desde una transparencia militante. En estas empresas lo social no es un adorno, es un propósito. Su manera de estar en la sociedad es desde un compromiso no circunstancial, para nada retórico. Sin autenticidad el compromiso se descubre rápidamente pusilánime y efímero. En la forma de tomar las decisiones, estas empresas comprometidas demuestran que el cuarto *stakeholder* tiene tanto peso como los tres tradicionales.

Gestionar una empresa no es un camino de rosas ni una ciencia exacta. Esto de los entornos VUCA tampoco es ninguna broma. Pero me parece evidente que el compromiso social de la empresa no necesariamente le resta oportunidades, sino todo lo contrario, puede crearle oportunidades de otra categoría. Hace tiempo que sigo muy atentamente movimientos como el Conscious Capitalism o la Singularity University. Son movimientos muy californianos, todavía. En ellos hay de todo: desde neomesianismo tecnológico, algo o mucho de desprecio por la capacidad de las administraciones para resolver los grandes retos colectivos, hasta una posición de empresas que hacen de su compromiso social algo esencial. Estas empresas luchan cada día para sorprender a sus clientes con sus propuestas de valor. Intentan atraer talento tratando de que su comunidad profesional sea un

espacio de desarrollo personal. Buscan satisfacer a sus accionistas sin caer en lógicas especulativas. Y tienen en su propósito de compromiso social una misión indisociable de su misión corporativa.

Miren, esto de las empresas no es poesía en movimiento. Mi experiencia es que sostenerlas es algo que requiere destreza, capacidad de riesgo y resiliencia. Pero si entre los *outputs* de la empresa uno cree que mejora razonablemente en algo la sociedad donde está, todo tiene mayor fundamento. No es que el relato sea más redondo, es que uno encuentra más sentido a sus esfuerzos por vender, producir, cobrar y comprometerse al mismo tiempo con la sociedad.

## La arquitectura del compromiso en las empresas

Nos comunicamos por WhatsApp, contratamos alojamientos por Airbnb, si queremos nos movemos en Uber o BlaBlaCar. Hablamos con desparpajo de *big data* y de Internet de las cosas. Nuestro cuerpo está a punto para vivir la mayor revolución de la bioingeniería nunca vista. A través de Skype hablaremos con traducción simultánea en distintos idiomas. Estamos considerando redefinir la manufactura con sofisticados sistemas de escaneo e impresión 3D. Pensamos en sistemas complejos capaces de afrontar el reto del cambio climático. **Todo nos sitúa ante un escenario de discontinuidades severas. Y, sin embargo, nuestras organizaciones nos parecen antiguas**, sentimos que cambian a un ritmo menor que el exigido por sus contextos.

Cada vez les vemos menos sentido a las empresas burocratizadas y de una jerarquía casi dictatorial. En un mundo abierto, las organizaciones mantienen un paradigma de miedo, como si la amenaza tácita fuera la única forma de alcanzar la disciplina. En vez de construir organizaciones basadas en el conocimiento y el compromiso, **mantenemos organizaciones en las que triunfan los exegetas del jefe y los servidores de caprichos sin ningún trasfondo estratégico**. Las organizaciones con un alto número de personas comprometidas no tienen nada que ver con aquellas en las que impera la ley del mínimo esfuerzo y la inercia como visión. Los estudios que nos llegan sobre el grado de compromiso de las personas en las empresas son aterradores, el grado de compromiso incondicional es muy bajo.

**Necesitamos una nueva etapa en el *management* forjada en nuevos compromisos entre los principales actores de una empresa** (clientes, accionistas y profesionales) y para con la sociedad. Necesitamos empresas en

las que el compromiso no sea una heroicidad, sino el resultado natural de una dinámica inclusiva e ilusionante. Nuestras organizaciones requieren nuevas formas, pero sobre todo nuevas culturas basadas en nuevos compromisos.

Aquí comparto algunos que me parecen relevantes:

### **1. Autenticidad**

Hay empresas en las que el *management* parece de cartón piedra. Todo es apariencias. Se plantea un nuevo plan o iniciativa y todos asienten con desgana, como si hacer algo nuevo fuera una excusa para evidenciar su inercia y su desidia. Hace años que perdieron la ilusión y explotan sus nichos de negocio con más rencillas que colaboración. Nada parece auténtico. Ni los discursos ni los liderazgos. El milagro es que los clientes continúen confiando en ellos. Cualquier nuevo compromiso pasa por la autenticidad. **Las organizaciones en las que los discursos y la realidad convergen y tienden a la verdad son más fiables y tienen mayor capacidad de involucrar a las personas ante los desafíos complejos que les toca vivir.** La autenticidad como base del compromiso es una apuesta por huir de la mediocridad. No hay autenticidad sin líderes auténticos.

### **2. Resultados**

Sin un compromiso con los resultados, las organizaciones no sobreviven. Paradójicamente, las organizaciones que confunden resultados con cortoplacismo y especulación tampoco tienden a perdurar. Ni son creíbles los discursos para los que todo el horizonte son ventas (más que satisfacción del cliente, innovación o condiciones de producción), ni son creíbles los discursos *happy flowers* que olvidan que tener resultados es un imperativo que permite todo lo demás. **Los resultados sostenidos implican compromiso sostenido.**

### **3. Equilibrio**

Las empresas tienen cuatro grandes *stakeholders*: accionistas, clientes, profesionales y la sociedad. Cuando se percibe una situación de equilibrio entre todos ellos, el compromiso fluye con mayor facilidad que cuando se perciben excesivos desequilibrios hacia los accionistas o los profesionales o se entra en dinámicas de servicio a los clientes no sostenibles. **El equilibrio y la visión a largo plazo son básicos para establecer compromisos de largo alcance.**

#### **4. Mérito**

Las empresas que saben promover, evaluar y reconocer el mérito son las únicas que pueden hacer gestión de talento. No hay nada más descorazonador para un profesional que saberse en un paraíso de trepas ajenos al mérito. La meritocracia en organizaciones de conocimiento es fundamental para atraer y manejar el talento. Pero, además, la meritocracia implica un sentido de justicia compartido, sube el que lo merece, no el que tiene ayudas alternativas. **El compromiso es mucho más fácil con reglas meritocráticas que democratizan las oportunidades que con decisiones arbitrarias.**

#### **5. Innovación responsable**

Se requiere mucho compromiso para que la innovación fructifique. Con espíritu funcional poca innovación va a surgir. Innovar no es fácil. Hay que estar enchufado, apasionado, para que las innovaciones radicales se conciban y se concreten. Además, hay que innovar responsablemente en dos sentidos: primero, en el de la propia empresa; las empresas que quieren hacer perdurar su comunidad innovan por responsabilidad de futuro. Segundo, por responsabilidad social; **hay que promover innovaciones que vayan más allá de la pura eficiencia y que creen mercados, que sean capaces de impulsar olas de nueva riqueza.**

#### **6. Transparencia**

La transparencia y la comunicación facilitan el compromiso. La ocultación y la paranoia fomentan que la gente se desenganche de sus organizaciones. Las fronteras de las organizaciones son cada vez más líquidas y las redes sociales se han convertido en altavoces de todas las incongruencias corporativas. **Es difícil comprometer a la gente desde el secretismo y solamente con la comunicación de arriba abajo.** Es mejor empoderar y comprometer que mantenerse en el viejo paradigma de mandar y obedecer.

## **7. Motivación**

La motivación es el alma del compromiso. **No se trata tanto de motivar a la gente como de no desmotivarla con sandeces, incongruencias evitables y esfuerzos estúpidos.** A la gente hay que pedirle que se automotive, pero luego hay que procurar no empañar esa motivación. Los equipos sin motivación no funcionan y devienen grupos en los que todo es farragoso. La motivación es algo fundamental, debe alimentar compromisos a prueba de coyunturas. De hecho, la motivación es tan importante que no puede ser impuesta.

## **8. Respeto y empatía**

Sin respeto puede haber obediencia, pero no hay compromiso. A la que se diluyen la presión o los incentivos, sin respeto no hay compromiso. Las personas respetamos a los jefes de los que aprendemos y que se comportan con integridad. **La espiral de respeto es paralela a la espiral de compromiso. Las gobernanzas deben atender tanto o más al respeto que a la autoridad.** Una forma de respeto es la empatía con los otros profesionales, con los clientes, con los accionistas y con la sociedad. La empatía nace de un reconocimiento y un respeto. La empatía es básica para todo: para liderar, para servir, para innovar. La empatía, si es impuesta, es ridícula porque no responde a un compromiso real. La empatía no es

exclusiva ni responsabilidad de la alta dirección; es algo que atañe a todos los que pertenecen a una organización.

## 9. Emprendimiento

Las organizaciones pueden ser grandes plataformas para el emprendimiento (ya sea intraemprendimiento o emprendimiento corporativo). Pero emprender, igual que innovar, es vivir una experiencia rotunda, para nada inercial, llena de compromiso y de riesgo. Las empresas están mejorando, pero todavía les queda mucho para promover y gestionar mejor el compromiso emprendedor de muchos de sus profesionales.

## 10. El valor de lo social

Lo social es la otra cara de la luna de un proceso de creación de valor. Puede ser la otra cara de muchas monedas corporativas. Estamos avanzando en superar los trade off en los modelos de negocio y **estamos aprendiendo a que el beneficio corporativo y el beneficio social no sean excluyentes, sino simbióticos**. A eso se dedica la [Singularity University](#), entre otros. El componente social incrementa el compromiso de las personas de un modo notable. Saber que el resultado de un trabajo sirve para crear un doble valor, corporativo y social, es dar al compromiso razones poderosas.

Una organización es un proyecto basado en compromisos compartidos. Cuanto más se hunden estos compromisos en la cultura organizacional, más sólidos son. Los compromisos son las verdaderas palancas de las organizaciones, las que consiguen hitos imposibles. Los compromisos son los que están detrás de las organizaciones en las que el todo es mucho más que la suma de sus partes. **Los compromisos son esa mezcla de responsabilidad, voluntad y sintonía que permite a las personas crecer dando lo mejor de sí mismas**. Debemos aprender a diseñar mejor nuestras empresas para el



compromiso. Sin compromiso no funciona esa ética del esfuerzo que ha permitido crear muchas empresas solventes y perdurables.

## El potencial de la autoexigencia

Que las empresas no deben ser las fábricas prisión de los principios de la industrialización creo que lo compartimos todos. Las empresas deben ser espacios de dignidad y de equilibrio. Nos pasamos el día recordando que el talento es un factor determinante y que las fórmulas para captar y retener talento se sofistican. En este contexto, algunos imaginan que las empresas, para ser a *great place to work* deben ser una especie de guarderías para adultos remozando paternalismos por doquier. Y no se trata de eso. Prefiero aquellas empresas que, sin tanta prosopopeya sobre las personas, practican los equilibrios esenciales entre presiones e incentivos, expectativas y reconocimientos, despliegue de las personas y despliegue de la empresa.

Para que una empresa sea un buen lugar para trabajar debe haber un punto de partida consistente: el respeto. Empezando por el respeto a los clientes. La gente de dentro se debe respetar y sobre este respeto tejer complicidades que son la base para que cualquier modelo funcione bien. Compatibilizar la agenda de crecimiento de las personas y de las empresas no es fácil. Por eso en las empresas lo normal es que salga y entre gente. En las empresas en las que gestionan bien el talento hay fluidez, no hay estanqueidad. Los desajustes normales entre las expectativas de las personas y de las corporaciones producen movilidad. Que exista este tránsito es bueno, lo preocupante para una empresa es que nadie se vaya.

Un *great place to work* no es un lugar para toda la vida, es una empresa en la que los tramos de vida profesional que la gente realiza son a plena satisfacción de los profesionales y de la empresa.

Para que estas empresas sean lugares fantásticos donde ir a trabajar, lo más importante es encontrar profesionales autoexigentes. Que, además, la

empresa ofrezca condiciones de desarrollo personal y profesional positivos parece lógico. Cada empresa dentro de sus posibilidades. Lo que los buenos profesionales recuerdan de su paso por una empresa no es solamente la calidad de la comida del comedor y su precio asequible, recordarán lo que aprendieron de gente a la que respetaban por eso, porque aprendían de ellos. El *great place to work* es la empresa en la que encuentras gente de talento, autoexigente. El *great place to work* no necesita tener un gimnasio y una guardería (¡mejor si los tiene!), requiere una comunidad profesional por encima de los estándares.

Cuando en una comunidad profesional hay una cierta autoexigencia, la presión no va de arriba hacia abajo, es una presión entre pares, es un ejercicio de compromiso. Esta autoexigencia es una decisión personal (igual que la mediocridad que el gran Jorge Wagensberg recuerda que es una decisión personal). Y esta decisión de autoexigencia está en aquellas cosas que están al alcance de uno mismo.

Que los clientes nos compren no está en la mano de uno. Que los inversores inviertan en una *start-up* depende de otros. Que se acepten tus propuestas depende de los que tienen la responsabilidad sobre un tema. En todas estas cosas el trabajo colectivo importa, y mucho, pero las decisiones están fuera del ámbito de la determinación personal.

En cambio, hay cosas que forman parte del espacio de decisión de uno mismo, más allá de lo que piensen los jefes de turno. Salir de la zona de confort está en el perímetro de decisión personal. Romper las inercias de un trabajo o un empleo en el que ya no nos sentimos crecer requiere valentía y decisión personal. Hay mucha gente afiliada a la queja que nunca sale de su zona de confort (de la que se queja asiduamente). De las zonas de confort se sale arriesgando. La suerte hay que buscarla. Sin aceptar el envite de otras realidades no superamos nuestros reductos de seguridad. Hoy hay muchos

empleados en sectores enteros que saben que su trabajo tiene altas probabilidades de terminarse, los modelos de negocio que los sustentaban se han deteriorado y aunque pertenezcan a grandes organizaciones el fin es más que previsible. O bien otros empleos en los que la posibilidad de ser sustituidos por máquinas está cantada. Cómo cada persona responde ante este desafío es diferencial.

Aprender es otra decisión personal, que va mucho más allá de los planes de formación de la empresa. Aprender tiene solo relativamente que ver con ser formado. Aprender es algo que no podemos delegar, porque aprender es establecer las bases de nuevas miradas, de nuevos proyectos, de riesgos afrontados con mayor consistencia. Estar al día es una decisión personal. Tener un cierto sistema de información personal mezcla de nuestras obligaciones con nuestros intereses y nuestras pasiones es una decisión personal.

Practicar la empatía es una decisión personal. Ponernos en lugar del otro rápidamente (ya sea compañero, cliente o competidor) es una cualidad profesional cada vez más importante. A la gente sin empatía le cuesta innovar, liderar equipos, vender. La empatía es una decisión personal más allá del carácter de cada uno, es algo que podemos modelar y desarrollar.

Emprender es una decisión personal. Puede haber emprendedores por necesidad, pero emprender es una decisión personal e implica una forma de vivir, no solamente de trabajar. Emprender es aceptar ponerse en modo riesgo. Emprender es conseguir que los clientes acepten nuestras propuestas de valor y aprender de este proceso. A menudo es un proceso bien sinuoso; lo que define el éxito de las *start-ups* no son sus propuestas iniciales, es la respuesta que obtienen de sus clientes.

Mejorar en habilidades necesarias para cualquier trabajo es una decisión personal. Por ejemplo, aprender a comunicar (menos es más) o aprender a ser

breves para tener impacto. Pero hay muchas otras habilidades transversales que uno puede escoger como campo de mejora.

Cualquiera de estas decisiones personales, salir de la zona de confort, aprender, ser empático, emprender, etcétera, requiere esfuerzo. Dado que el esfuerzo es lo que viene después del cansancio, sin una cierta consistencia personal y una buena dosis de autoexigencia no hay cambio personal. La queja no requiere esfuerzo, requiere la mayoría de las veces dejarse llevar gregariamente. Afiliarse a la queja es algo fácil. Cambiar aquello que está en nuestra mano supone esfuerzo y asumir determinados riesgos. En las asambleas no se habla nunca de autoexigencia, solamente se perfecciona la queja.

Para mí, un *great place to work*, más allá de las ventajas sociales que una empresa pueda ofrecer, es formar parte de una comunidad donde aprender. Es sentirse en medio de gente que practica cierta autoexigencia y que, en aquello que está en su mano, toma decisiones que marcan su futuro.

Está claro que para muchos directivos es mejor tener a gente que prefiera las inercias a gente emprendedora que piense por cuenta propia. Pero cuando esto sucede, cuando hay jefes de este tipo, cuando te dicen que para pensar ya están ellos, entonces ya no es un *great place to work*, entonces es una empresa disfrazada de parque temático. Menos paternalismo y más respeto.

## **Desplegar todo el potencial de las personas**

A veces, uno va a reuniones en grandes organizaciones en las que tiene la sensación de que la mitad de los asistentes a la cita están para vigilar a los demás que no osen pasar la raya de su silo. Lo que prima es el control y en gran parte la cultura del autocontrol, cuando no directamente del miedo. Son profesionales muy preparados que dedican muchas energías a neutralizarse internamente. Me parecen de otro tiempo. No veo cómo organizaciones con miedo vayan a ser creativas, innovadoras, adaptativas. Creo que en el futuro las organizaciones deberán preocuparse más por canalizar la energía de su talento que en coartarla. Las empresas crecen cuando saben ser plataformas para hacer crecer a las personas. No puede haber una progresión infinita en sueldo y responsabilidad, pero crecer, como personas y como profesionales, va más allá del sueldo y del título de nuestra tarjeta de visita. El crecimiento personal es una responsabilidad compartida en la que la principal parte debe ponerla uno mismo, sin duda. Pero el crecimiento personal basado en el propio ejercicio de cultivar el talento debe encontrar una lógica empresarial que dé alas a la gente, que invite a pensar y a comprometerse. Las empresas de miedo y escalafón me parecen caducas, menos preparadas para competir en un mundo de gran complejidad donde todo talento es poco.

¿De qué modo las organizaciones pueden ayudar a las personas a desplegar todo su potencial?

1. Fomentando una lógica en la que gestionar no está separado de aprender y de convivir. La meritocracia se debería basar en permitir avanzar más rápido a los que concretan su talento en resultados y que, además, ayudan a crear climas de convivencia profesional positivos.
2. Entendiendo que talento no es exhibir brillantez entre diletantes, sino resultados entre expertos.
3. Estableciendo cadenas de confianza y responsabilidad. Fuera se compite y se colabora, dentro también, pero con sentido y empatía.

4. Definiendo retos que desborden silos.
5. Concibiendo el liderazgo como servicio, como la palanca que facilita que cada persona dé lo mejor de sí. Un liderazgo que fundamente el carisma en el ejemplo y en una lógica de hechos que, además, deben ser comunicados de un modo atractivo, ilusionante.
6. Acostumbrando a las personas a pensar solas y a razonar en equipo (razonar en grupo no es lo mismo que razonar en equipo).
7. Haciendo de la complejidad algo natural que se resuelve naturalmente en equipo, con el esfuerzo y las energías de todos.
8. Buscando trascendencia al trabajo, ensayando que, además de los objetivos económicos que hacen sobrevivir y crecer a una empresa, existan objetivos de carácter social.
9. Haciendo que la jerarquía sea vista como la estratificación de la responsabilidad más que una cadena de poder y prebendas. A más responsabilidad, más servicio y más necesidad de basar el respeto en la capacidad de inspirar a los demás.
10. Compatibilizando crecimiento personal con resultados compartidos. Todo se derrumba sin resultados. Las holacracias o dan resultados o son un espejismo.

Vuelvo a pensar en esa reunión llena de gente que se preocupa más por vigilar al otro que por desplegarse, donde hay más miedo que verdadera ilusión por crear un valor radicalmente diferencial para los clientes. No tengo dudas, las organizaciones que debemos construir son pistas en las que despegan personas con la condición de que deben aterrizar resultados. Afrontar la complejidad requiere energías desatadas con sentido, alineadas con nuevos liderazgos.

## ¿Qué necesitamos para trabajar motivados?

Creo más en la gente que llega motivada de casa que en la gente que necesita que la motiven. En todo caso, creo que la tarea de los managers es no desmotivar a la gente, darle razones para el compromiso con un proyecto y una empresa, organización o comunidad.

¿Qué necesitamos para trabajar motivados?

1. **Un propósito.** Y si puede ser un propósito trascendente, que vaya más allá de cubrir nuestras propias necesidades y las de nuestra empresa, mucho mejor ([www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/06/10/how-to-be-happy-at-work-albemarles-ceo-confirms-purpose-is-key/](http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/06/10/how-to-be-happy-at-work-albemarles-ceo-confirms-purpose-is-key/)).
2. **Coherencia.** Lo único que cuenta es lo que hacemos; lo que decimos es importante, pero lo determinante es lo que hacemos.
3. **Equilibrio en las expectativas.** Saber qué se espera de nosotros y qué es lo que razonablemente podemos esperar. Sentir cómo engarzan los relatos es estimulante.
4. **La suma de ambición y humildad.** Estar en proyectos potentes, de gente que piensa en grande sin perder la generosidad ni caer en la arrogancia.
5. **Aprender.** Tener la sensación de que creces porque aprendes.
6. **Ganar.** De vez en cuando, hay que ganar.
7. **Equipo. Comunidad.** Saber que juntos somos un todo que va más allá de las partes. Compartir retos.
8. **Solvencia.** Estar con gente solvente, que se equivoca porque arriesga, pero no por indolencia.
9. **La meritocracia como forma de respeto.**
10. **La innovación como forma de responsabilidad,** como expresión de compromiso con el futuro de las empresas y de la sociedad.
11. **La amabilidad como forma de comunicación.**
12. **Vivir en un ecosistema de honestidades.**



## **Diez cosas que nos desesperan profesionalmente**

Repitamos la tesis: al trabajo hay que ir motivado de casa. La función de los directivos consiste en gran parte en dejar crecer la motivación individual. Pero desmotivar es muy fácil. Ver a buenos profesionales desesperados por la mediocridad es un pésimo síntoma para las organizaciones. Veamos algunas cosas que nos acostumbran a desesperar profesionalmente.

1. La inconsistencia, la falta de autenticidad, el saltar de una cosa a otra sin que nada llegue a ser verdad. Blablablá. El gatopardismo permanente.
2. La estulticia corporativa, la tontería, la falta de compromiso real. Aparentar valores. La poca importancia de los clientes.
3. El trato desigual y el desprecio a la meritocracia como forma de progresar. El reparto injusto de las oportunidades.
4. La incapacidad de aprender, la convicción de estar más instalados en el bucle del error que en el del fracaso.
5. La poca calidad fruto de la falta de profesionalidad y de talento. Contemplar el emerger de la mediocridad. En las organizaciones, talento llama talento igual que mediocridad llama mediocridad. Es una espiral terrible pero cierta.
6. Los liderazgos egoístas. La incapacidad de compartir los logros. La falta de una lógica de generosidad y empatía que permite entender que en una organización todos quieren crecer. El no entender que liderar es servir.
7. La lentitud y la sinuosidad en las decisiones. Todo es complicado, farragoso, no hay el mínimo sentido de fluidez organizacional.
8. La cerrazón corporativa, el vivir en el perímetro de las propias ortodoxias. La reclusión en la memoria corporativa y la no innovación. El aprecio a la inercia por encima de todo. La sensación de estar más orientados al pasado que al futuro.
9. La falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, el poco estímulo al esfuerzo y al despliegue emprendedor de la gente.
10. La falta de respeto a las personas, la poca educación. Respetamos a aquellos de los que aprendemos y admiramos a aquellos que desprenden una coherencia natural.

No nos preocupemos tanto de motivar a la gente, con no desmotivar debería ser suficiente.

## **Diez proposiciones sobre el esfuerzo**

Suscribo el discurso de que debemos reivindicar la cultura del esfuerzo, tanto en el proceso de aprendizaje como en nuestra actividad profesional o empresarial. Sin una dosis notable de esfuerzo no vamos a ser competitivos. La cultura del mínimo esfuerzo no debe ser jaleada como la habilidad de los espabilados, ni debe ser promovida por sindicatos anclados en viejos paradigmas.

¿Qué tipo de esfuerzo necesitamos? Igual que se habla de tasa de esfuerzo financiero, por ejemplo, cuando una familia quiere comprar una vivienda, ¿podemos definir una tasa de esfuerzo profesional? ¿Podemos tener un criterio individual de si nos esforzamos mucho o poco en nuestro desempeño profesional?

Si habláramos de estructuras físicas, los tipos de esfuerzo serían: tracción, comprensión, flexión, cortadura y torsión. Pero en el ámbito profesional, ¿qué quiere decir esforzarse?

1. Dar respuesta a situaciones que tienden a estirar nuestras capacidades profesionales. Esforzarse quiere decir aportar más concentración, más competencia en la construcción de soluciones y en la toma de decisiones.
2. Ser capaz de resistir en coyunturas adversas. Demostrar en momentos de alta presión resiliencia suficiente.
3. Desarrollar mayor flexibilidad para afrontar procesos de cambio con actitud abierta para aprender y desaprender. Aplicarse en abandonar rutinas obsoletas y favorecer la innovación, ni que sea saliendo de la propia área de seguridad.
4. Aumentar la agilidad y la rapidez en el desarrollo de aquellas operaciones que dependen de nosotros.
5. Quizás dedicar más tiempo al trabajo, pero sobre todo ser mucho más eficientes en el tiempo.
6. Dar mayor prioridad a la dimensión profesional sobre otras dimensiones vitales de forma puntual.
7. Procurar entender mejor la lógica del cliente y comunicar mejor con él (aunque pueda ser pesado).
8. Pensar más, en más grande, y aumentar el compromiso en los proyectos de innovación.

9. Intentar ostensiblemente ofrecer mejores resultados a partir de mayor intensidad cualitativa y cuantitativa en el desempeño.
10. Dejarse de tonterías.

El esfuerzo es lo que viene después del cansancio.

## Agradecimientos

A Jordi Nadal, editor de este libro, amigo entrañable y persona de una cultura extraordinaria, gracias por haber aceptado mi propuesta de edición.

A Henry Chesbrough, por la amistad de todos estos años, por el respeto que infunde el aprendizaje que nos permite. Gracias por haber aceptado escribir este prólogo.

A Enric Ansesa, por su generosidad y por crear la gran obra incluida en la página 7 de este libro. En él siempre vi a alguien que esquivaba la mediocridad, tanto artística como gastronómica.

Al equipo de **Lead to Change** de Barcelona, Madrid, Boston y Santiago de Chile. Gracias por avanzar y aprender juntos. Gracias por el modo de facilitar las cosas. También a los emprendedores del nuevo proyecto sobre *big data* de **8Wires** en el que tantas esperanzas depositamos.

A Manuel Cermerón, por su apoyo y amistad y por sus reflexiones sobre las organizaciones ambidiestras.

A Francisco Lozano, por lo que hemos aprendido juntos sobre innovación.

A Richard Straub, por haberme permitido liderar la **Barcelona Drucker Society**. He aprendido muchísimo en los **Global Drucker Forum** que organiza cada año en Viena.

A Paco Solé Parellada, por haber sido uno de mis maestros sin haberme dado nunca clase. Por lo que me ha enseñado de la vida y del *management*. Paco Solé es lo que Pla diría un «*homenot*» completo.

A Francesc Santacana, de quien tanto aprendí, cuya pérdida dejó a Barcelona y a todos nosotros un poco huérfanos.

A Ramon Bosch, por sugerirme, en medio de algunos de nuestros entrañables paseos por Sant Llorenç y la sierra del Obac, el título de este libro.

A Javier García, de **Sintetia**, por curar un blog con tanto contenido y darnos cabida a algunos aspirantes.

A mis clientes, sin ellos todo esto no sería posible. Especialmente a aquellos clientes en los que anida una amistad sincera.

A mi familia, por sus presencias y por perdonarme mis ausencias, especialmente a Montse por su cariño, comprensión y apoyo. A mis hijos, Marc y Joan, por su estima y por disfrutar de la oportunidad de colaborar profesionalmente.

# Notas

\* Tu tiempo es limitado, así que no lo malgastes viviendo la vida de otro. No permitas que te atrape el dogma, es decir, resignarte a vivir acorde a las ideas de los demás. No dejes que el ruido de las opiniones ajenas ahogue tu voz interior. Y más importante aún, ten el coraje de seguir lo que te dicta tu corazón e intuición. Ellos, de alguna manera, ya saben qué es aquello en lo que realmente te quieres convertir. Todo lo demás es secundario.

† Eso quiere decir que debes ser intolerante con la arrogancia del intelectual. Y de verdad quiero decir intolerante.

‡ La incógnita de la misión se ha vuelto, si acaso, cada vez más importante conforme nuestro mundo ha ido haciéndose más disruptivo y turbulento. Sin importar cuánto cambie el mundo, las personas aún tenemos la necesidad fundamental de pertenecer a algo de lo que nos podamos sentir orgullosos. Tenemos la necesidad fundamental de tener valores que nos guíen y un propósito que dé sentido a nuestra vida y nuestro trabajo. Tenemos la necesidad fundamental de conectar con otras personas, y de compartir con ellos nuestras creencias comunes y aspiraciones. Tenemos la desesperada necesidad de tener una filosofía que nos guíe, un castillo en la colina para permitirnos ver cuando se acerquen tiempos oscuros y disruptivos. Más que nunca en el pasado, las personas reclamamos autonomía en nuestra manera de operar, libertad y responsabilidad y, simultáneamente, pedimos que las organizaciones a las que pertenezcamos respalden alguna causa.

§ De intensas dificultades surgen grandes simplicidades.

¶ Lo más importante en el proceso de la comunicación es escuchar aquello que no se dice.

\*\* Las reuniones son un síntoma de la mala organización. Cuantas menos reuniones, mejor.

†† No fue de la manera en que quiso HP que fuera.

Su opinión es importante.

Estaremos encantados de recibir sus comentarios en:

[www.plataformaeditorial.com/miopinionporunlibro](http://www.plataformaeditorial.com/miopinionporunlibro)

Vaya a su librería de confianza. Tener un librero de cabecera es tan recomendable como tener un buen médico de cabecera.

*«I cannot live without books.»*

*«No puedo vivir sin libros.»*

THOMAS JEFFERSON

Plataforma Editorial planta un árbol  
por cada título publicado.

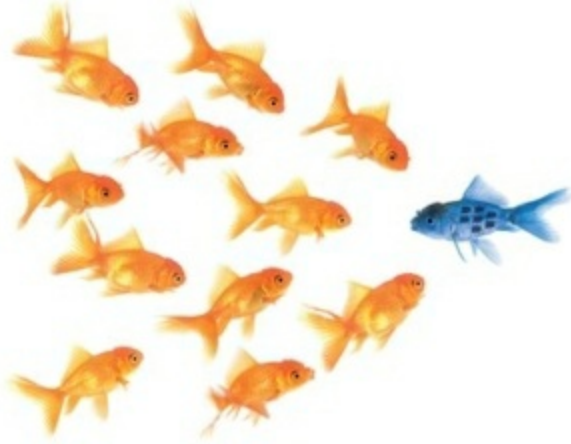


# A contracorriente

El caso BlackBerry en España:  
el nuevo *management* en la era digital



Eduardo Fernández  
y Álvaro Matud



«El libro que tiene entre manos le dará muchas claves  
sobre las implicaciones de la tecnología en lo personal,  
en lo corporativo y en la sociedad en su conjunto.»

Del prólogo de Enrique Dans



# A contracorriente

Fernández, Eduardo

9788415750123

167 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

El caso de BlackBerry en España: el nuevo management en la era digital Esta obra es una guía práctica que desvela las claves del éxito de BlackBerry en España a través de diez lecciones de comunicación y del nuevo management en la era digital. La subsidiaria española consiguió cerrar el año 2011 situando a BlackBerry como líder del mercado de smartphones con un 192% de crecimiento interanual, según cifras de Canalys, y ello a pesar de la fuerte recesión económica y tras gestionar una de las crisis con mayor impacto del sector tecnológico, el 12 de octubre de 2011, un episodio que ayudará al lector a comprender el tremendo poder del entorno digital y que muestra cómo transformar las circunstancias más adversas en la mejor de las oportunidades. A contracorriente presenta los aspectos esenciales de una compañía que ha revolucionado la forma de comunicarnos, convirtiéndose en el estándar «de facto» para adolescentes y jóvenes, además de serlo para profesionales de alto rendimiento. Una historia «a la contra» del equipo español, basada en sus valores y principios y en su innovadora forma de gestión, que les ha llevado a ser referencia en la región europea dentro de su compañía. No es un éxito casual. Desde la propia experiencia de Eduardo Fernández y el análisis de Álvaro Matud, esta guía disecciona el trabajo de una empresa referente en un entorno de crisis, exponiendo, con ejemplos ilustrativos y anécdotas únicas, cómo se ha gestado el boom de BlackBerry y

las razones de su crecimiento en España.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Plataforma  
Actual

# Pon tu vida en orden

*Alicia Iglesias*



Cómo recuperar el espacio y el tiempo para ti

# Pon tu vida en orden

Iglesias, Alicia

9788417114497

128 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

¿QUÉ HARÍAS SI TUVIERAS MÁS TIEMPO PARA TI?" ¿QUÉ? ¿MÁS TIEMPO PARA MÍ? PERO ¡SI NO LLEGO A NADA!" La sensación de no llegar a nada es el mal de nuestros tiempos. Vamos a salto de mata tratando de cumplir con las obligaciones diarias y resolviendo los problemas como buenamente podemos. No hay margen para nada, una reunión familiar o de amigos nos rompe el ya precario equilibrio en el que nos movemos, ni hablar de una enfermedad. ¿Cuánto tiempo se puede vivir así? No solo nuestras casas se han llenado de cosas y necesitan orden; también nuestras agendas y relaciones, y nuestra vida en general se han saturado de actividades, compromisos y necesidades... Y la sensación de que todo nos sobrepasa se ha vuelto crónica. Este libro nos enseña a introducir pequeños cambios en nuestro día a día que nos harán sentir dueños de nuestro tiempo y nuestro espacio. Porque una buena organización resuelve gran parte de nuestros problemas de convivencia, nos permite salir de casa por la mañana más contentos, nos evita carreras, impuntualidades y agobios. Alicia Iglesias es la organizadora profesional que ha creado un método de organización propio que está ayudando a miles de personas a simplificar, organizar y a poner su vida en orden; en definitiva, a vivir más tranquilos y felices.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# Economía de la felicidad

Josep M. Coll y Xavier Ferrás

Plataforma  
Actual



Las claves de la tecnología, la desigualdad  
y el trabajo en el poscapitalismo

# Economía de la felicidad

Coll, Josep M.

9788417114176

256 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

La robótica y el desarrollo de la tecnología en muy diversos ámbitos sitúan a la humanidad ante un horizonte tan esperanzador como incierto. A un lado, el tren de la abundancia: recursos suficientes para todos gracias a una tecnología liberadora del trabajo precario, democrática, simplificadora de problemas y mejoradora de experiencias. Al otro, el tren del feudalismo tecnológico: enorme desigualdad, pobreza y precariedad en un mundo gobernado por el poder desmesurado del ultracapitalismo tecnológico. En el tren de la abundancia la máquina está al servicio del ser humano y en el otro el hombre ha perdido su identidad en un mundo biónico y subyugado por el poder de la tecnoeconomía. Economía de la felicidad examina la encrucijada a que nos enfrentamos y propone, sin negar los riesgos distópicos que acechan al porvenir de la humanidad, una hoja de ruta con las claves para aprovechar la oportunidad que representa la tecnología y las posibilidades que esta abre para acabar con la pobreza, la desigualdad y el trabajo precario. La renta básica universal es condición necesaria, pero no suficiente. Concluyen los autores que necesitamos construir un nuevo paradigma centrado en una nueva educación basada en la libertad y el desarrollo de capacidades y talentos naturales. El foco ya no está en la herencia industrial de producir para consumir, sino de crear para ser feliz. El talento libre y motivado por un propósito superior es la clave para la construcción de auténticas economías

del conocimiento, creativas y humanas, generadoras de prosperidad compartida. Solo en este nuevo mundo la economía de la felicidad es posible.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# Finanzas para frikis

Gestiona tu dinero como  
una estrella de Hollywood

Jordi Martínez Llorente

Plataforma  
Actual



Una guía práctica para que tus decisiones  
financieras sean de película



# Finanzas para frikis

Martínez Llorente, Jordi

9788417114305

136 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Aunque cada día tomamos decisiones financieras, muchas veces no valoramos si son las más convenientes para nuestro bolsillo, ni nos preocupamos por mantener una cultura financiera que nos ayude a maximizar cada transacción. Este libro es la oportunidad ideal de introducirnos en el interesante mundo de las finanzas personales, a partir del análisis de casos de personajes célebres de películas y series. Con 'Finanzas para frikis' aprenderemos a hacer un presupuesto basado en un mes en la vida de Clark Kent; conoceremos los peligros del endeudamiento de la mano de Homer Simpson; comprenderemos la poderosa fuerza del interés compuesto con la princesa Leia y Luke Skywalker, y sabremos qué son las finanzas socialmente responsables mientras acompañamos a Bill Murray a la oficina bancaria durante el día de la marmota. Con ejemplos muy sencillos, el autor nos invita a reflexionar sobre la manera en que gestionamos nuestro dinero, al tiempo que nos introduce en los conceptos básicos que nos ayudarán a alcanzar una economía doméstica más saludable.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

La ayuda a los demás como proyecto de vida

# UN CAMINO HACIA EL ALMA

ÓSCAR PÉREZ MARCOS

UN  
TESTIMONIO  
FEEL  
GOOD™

Plataforma  
Testimonio

# Un camino hacia el alma

Pérez Marcos, Óscar

9788417002299

178 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Cuando era joven, el autor de "Un camino hacia el alma" no estaba satisfecho con los éxitos y los fracasos que había cosechado a lo largo de su vida: sumido en un espejismo, se resistía a abandonar sus ataduras. Tras un peregrinaje por el Camino de Santiago descubrió el valor de lo que de verdad importa: ayudar a los demás. Después de vivir en el Reino Unido, los Estados Unidos y Alemania, el autor emprendió un nuevo itinerario: el de las ONG y los voluntariados, el de la entrega incondicional a los otros y el descubrimiento de sí mismo. Este viaje lo llevó a Ghana, donde fundó HOLA GHANA, y la India, Colombia y México, países en los que también genera impacto y canaliza voluntarios y recursos para diferentes proyectos locales. Para el autor de este extraordinario testimonio, los libros no se escogen: cada uno llega en el momento en que más se necesita. Conforme con esta convicción, el propósito de este libro es servir como inspiración para ayudarnos a cambiar el curso de nuestras vidas. Un llamado de atención destinado a escépticos y conformistas para ir más allá de nuestra zona de confort, liberarnos de todo lo que nos limita y nos impide reinventarnos, alcanzar nuestra mejor versión e influir positivamente en quienes nos rodean.

[Cómpralo y empieza a leer](#)