



Libro La fuerza de la atracción

Cómo los pequeños cambios, con inteligencia, pueden poner en marcha grandes cosas

John Hagel III, John Seely Brown y Lang Davison
Basic Books, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

“La atracción” (*pull*) es la dinámica empresarial más reciente que pronto se infiltrará en una institución cerca de usted. Al menos, eso predicen los consultores empresariales John Hagel III, John Seely Brown y Lang Davison. Los tres son miembros del Deloitte Center for the Edge y presentan un caso sólido para el análisis estratégico, mediante relatos detallados y honestos de participantes activos en un mundo en el que la gente usa conexiones, conocimientos y recursos para resolver problemas. El libro se destaca por sus numerosos y pintorescos ejemplos que muestran los beneficios de la atracción. Aunque esta erudita obra proporciona sugerencias útiles, el éxito de los autores radica en definir y desglosar su información teórica más que en ofrecer una guía para usar la atracción en la próxima junta de negocios. *BooksInShort* recomienda este libro a ejecutivos que deseen el avance de sus empresas en la era digital y que busquen la unión de los jóvenes expertos en tecnología con empleados tradicionales.

Ideas fundamentales

- La filosofía empresarial de “empuje” (*push*), donde una élite minoritaria intenta anticiparse a las necesidades de la mayoría, es obsoleta para las empresas.
- El gran viraje” social generalizado hará que las empresas cambien sus *modus operandi* de tres maneras:
- Primero, la liberalización y una mejor tecnología eliminarán barreras y facilitarán la circulación de personas, productos e información a través de las fronteras.
- Segundo, los “flujos” de conocimiento serán más importantes que sus “reservas”.
- Tercero, a medida que disminuye la influencia del empuje, la filosofía empresarial de la “atracción” (*pull*) tomará la delantera.
- Esta atracción es la capacidad de reunir personas y recursos valiosos para resolver problemas y manejar oportunidades. Tiene tres niveles: “acceso, atracción y logro”.
- Acceda a información, recursos y personas al conectarse con otros que compartan sus pasiones.
- Atraiga a personas de ideas afines al aumentar sus oportunidades para conocerlas casualmente, por ejemplo, en conferencias o redes sociales.
- Alcance su potencial al aprender a mejorar su desempeño trabajando con otros.
- La atracción puede cambiar el mundo al afectar, en gran escala, mercados y sociedades.

Resumen

El fin de una era

El “empuje” ha sido una estrategia empresarial dominante desde el inicio de la revolución industrial basada en la creencia de que personas e instituciones pueden predecir las demandas de sus grupos de interés y diseñar sistemas eficaces para satisfacerlas. Algunos ejemplos incluyen a los responsables de la planeación de programas escolares que tratan de prever las habilidades que necesitarán los alumnos en la vida, líderes religiosos que tratan de profetizar el camino de sus discípulos a “la salvación”, e incluso gurús de programas para bajar de peso que prometen un cuerpo esbelto a todo aquel que siga sus instrucciones. El empuje es un modelo restrictivo, de suma cero, que trata a “las personas como consumidores pasivos” y supone que “los tomadores de decisiones centralizados” pueden anticiparse y determinar sus necesidades. Los líderes empresariales que usan la estrategia de empuje creen que, si siembran más, cosecharán más. Esta pequeña “élite” minoritaria toma decisiones en nombre de la mayoría y ve cómo los gerentes tratan de determinar los gustos y deseos de la gente. Sin embargo, los mismos sistemas y rutinas que la táctica del empuje valora, en realidad limitan la flexibilidad y adaptabilidad de las empresas – dos valores cada vez más indispensables. El empuje no puede

sobrevivir mucho más tiempo ante el “gran viraje”, la transformación profunda y continua de la sociedad que se da en tres etapas y otorga poder a los individuos sobre las instituciones:

- **“Cambio de infraestructura”** – Esta etapa ya está en camino. Los avances tecnológicos alteran el “entorno empresarial y social” y eliminan las barreras. Este cambio empezó con la invención del microprocesador y no se detendrá. La liberalización social y los cambios normativos fomentan el flujo de “personas, productos, dinero e ideas a través de fronteras nacionales”; por ello, crece la competencia y se ofrecen más opciones a los consumidores.
- **“Flujos de conocimientos”** – A medida que los datos, las personas y los recursos se muevan rápidamente por el mundo, los “flujos” de información serán cada vez más valiosos que las “reservas” de información. Intercambiar conocimientos impulsa el éxito empresarial e incrementa el valor de la información patrimonial. A medida que prolifera el acceso al conocimiento, la información “de vanguardia” o “marginal” contribuirá al crecimiento corporativo. El acceso suele tener un “efecto transformador” en la “médula” del negocio – el centro nervioso de las operaciones que absorbe la mayor parte de los recursos, pero que está firmemente sujeto a las viejas ideas. Internet ha acelerado este cambio. Estar a la vanguardia enciende la chispa del flujo de conocimientos a medida que la gente trata de resolver creativamente nuevos problemas.
- **“Innovaciones institucionales”** – A medida que disminuye la importancia de las estrategias de empuje, las “compañías que se basan en la atracción” (que hacen que las empresas se vean y funcionen de manera distinta y, a fin de cuentas, más eficazmente) empezarán a transformar a la sociedad.

“El empuje es seductor. Crea la ilusión de gran poder en una época en la que el poder está cambiando”.

Las tres etapas del gran viraje no se darán consecutiva ni rápidamente. El cambio completo del paradigma podría llevar cincuenta años. Pero cada etapa desempeñará un papel importante a medida que el mundo cambie del empuje a la atracción. Ésta, es una dinámica universal que ya se encuentra en muchas historias de éxito de empresas modernas y es la capacidad de reunir personas y recursos útiles y valiosos para resolver problemas y manejar oportunidades. La fuerza de atracción tiene tres niveles: “Acceso, atracción y logro”.

Acceso

Las redes son el antiquísimo conducto a través del cual se propagan “presentaciones, información, conocimientos, capital, influencia, oportunidades, cooperación y colaboración”. La capacidad de encontrar personas, conocimientos y recursos necesarios forma el nivel básico de las redes, pero el acceso (el primer nivel de la atracción) va más allá de pedir un favor a un amigo. Se basa en conectar gente que comparta intereses y pasiones similares y que pueda trabajar en conjunto para resolver problemas con ayuda de la tecnología digital. Cuanto mayor sea la red, mayor la atracción. Por ejemplo, en junio del 2009, tras las polémicas elecciones en Irán, se extendieron los disturbios políticos. El gobierno tomó medidas enérgicas en los medios sociales para acallar al público. Joichi Ito, científico computacional interesado en derechos humanos, reunió una comunidad en línea conformada por especialistas en tecnología y activistas en derechos humanos. El grupo quería garantizar que los ciudadanos iraníes conservaran el acceso a Twitter y tuvieran cierta libertad de expresión en esos momentos turbulentos. A diferencia de los modelos empresariales basados en el empuje, las redes de atracción no intentan predecir la demanda. Simplemente conectan a los consumidores con los productos y servicios que requieren. Aquí es cuando las conexiones humanas pueden proporcionar soluciones invaluable. Algunas industrias usan la atracción al dar acceso a los consumidores a lo que necesitan. Piense en SAP, la cuarta empresa de software más grande del mundo. Sólo por su volumen, inadvertidamente levantaba barreras en sus operaciones y dificultaba a los clientes llamar con rapidez a la persona adecuada para resolver un problema. SAP superó ese obstáculo mediante la creación de NetWeaver, una herramienta innovadora que permite a los vendedores aprender unos de otros sobre el software más reciente de SAP. NetWeaver es ahora una comunidad inquieta e interactiva de colaboradores que entabla conversaciones sobre los productos de SAP. Esto ayuda a los clientes, especialmente a aquellos con preguntas básicas, y a la vez da a los ingenieros de SAP, la médula de la compañía, tiempo para enfocarse en asuntos más complejos. El ejemplo de SAP ilustra una diferencia importante entre las estrategias de empuje y atracción: Mientras que las “plataformas” de empuje dan acceso al proveedor de servicios, las plataformas de atracción priorizan las necesidades del cliente o usuario final. Piense también en los programas de “universidad abierta”, que ofrecen la máxima flexibilidad para completar los estudios; o en la tienda iTunes de Apple, que crea “experiencias musicales altamente personalizadas” que corresponden a las necesidades de cada cliente individual.

Atracción

La atracción, el segundo nivel de la fuerza de “atracción”, significa atraer recursos y personas antes desconocidos, pero útiles y adecuados. Generalmente, uno la llama suerte, pero en realidad no es aleatorio y probablemente se debe a algo que se ha hecho. Llamémoslo “el don de descubrir una solución sin proponérselo”. En el gran viraje, estos encuentros casuales resultan invaluable. Aprenda a manejar el “embudo” de ese don al propiciar con mayor frecuencia escenarios donde puedan ocurrir los encuentros. Éstos ayudan a conectar a las personas y sus “conocimientos tácitos”, es decir, lo que saben, pero no pueden explicar por escrito; por ejemplo, cómo enseñar a alguien a andar en bicicleta. Pero es difícil saber que se busca el conocimiento tácito de alguien antes de que se unan intereses similares y se empiece a hablar. Las conferencias unen a personas con inquietudes similares, les dan acceso mutuo y crean entornos para conexiones más profundas. Los individuos deciden asistir a conferencias con personas de ideas afines y así abren la posibilidad de encuentros “casuales”. Yossi Vardi, un multimillonario empresario en tecnología, maximiza la atracción y el don de descubrimiento. Su éxito, amabilidad y estatus como figura fundamental en la industria de la tecnología atraen a personas de ideas afines como imanes. Vardi valora todas las conexiones de su red. Imitelo. Adapte el don de descubrimiento a sus necesidades mediante tres ingredientes esenciales:

- **Escenarios** – “Los entornos para encuentros casuales” se refieren a sitios reales y virtuales para personas afines, incluyendo conferencias, redes sociales en línea, “plataformas de conexión” como el NetWeaver de SAP, e incluso las anticuadas “instituciones basadas en el empuje” que estén dispuestas a convertirse en plataformas para redes.
- **Sistemas** – “Las prácticas de encuentros casuales” son las acciones que las personas toman en redes en línea para atraer y prolongar la atención que reciben de otros, como aumentar la “capacidad de encuentro”, aprender nuevas cosas y trabajar con “mente de principiante”, un concepto Zen para tener la mente abierta.
- **Atención** – “Estar preparado para encuentros casuales” se refiere a la capacidad de asir nuevas oportunidades. Esto requiere un temperamento que acepte lo inesperado, la capacidad para escuchar y reflexionar sobre las ideas, y habilidades para crear conexiones y asociaciones valiosas con el tiempo.

Logro

El logro, el tercer y más alto nivel de la atracción, consiste en usar el acceso y la atracción para alcanzar el potencial propio. Se enfoca en aprender formas de

progresar y acelerar el desempeño mediante el trabajo en conjunto. El “rendimiento decreciente” de “un mejor desempeño”, asociado con la era del gran viraje, significa que debe trabajar cada vez más arduamente para mantenerse al mismo nivel y, de paso, estresarse cada vez más. Encuentre una forma de trabajar mejor y convierta la preocupación en entusiasmo; por ejemplo, si convierte su pasión en su profesión, ganará dinero y a la vez su sueño se hará realidad. Este tipo de entusiasmo, idealmente, lo estimulará a trabajar aún más. Piense en los surfistas profesionales: Sus vidas pueden parecer seductoras, pero trabajan en condiciones peligrosas y sólo pocos ganan mucho dinero. Sin embargo, son entusiastas que diariamente pasan horas en el agua y después pasan más tiempo estudiando cine y conectándose en línea. El reto es encontrar lo que le apasiona a usted. No requiere cambios importantes de vida; sólo debe ser lo adecuado para sus habilidades y pasiones. La atracción a la larga “redefinirá todos los trabajos”, incluso los más mundanos, de manera que se concentren en la resolución de problemas. Esto acentuará un mejor rendimiento e infundirá pasión en los empleados. Las instituciones deben motivar al personal a seguir siendo competitivo. Los sitios reales o virtuales, o “espacios de creación”, pueden proporcionar entornos que permitan a los participantes trabajar juntos y crear relaciones en beneficio mutuo. Los espacios de creación existentes empezaron y se desarrollaron al margen de la sociedad, aunque algunos son ahora universales. Por ejemplo, el surf se ha transformado de un deporte individual en el que los surfistas buscaban olas de más de tres metros de alto, en un deporte de equipo en el que “surfean” olas de 20 metros. Las comunidades de surf crecieron y unieron fuerzas desde lugares remotos: Competencias en todo el mundo y a través de videos, películas y conversaciones en línea. En otro ejemplo, los jugadores en línea colaboran para desarrollar el videojuego World of Warcraft. El juego tiene 12 millones de jugadores en todo el mundo. La participación de cada jugador extiende el mundo virtual descrito en el juego. Los fundadores de espacios de creación exitosos deben organizar, diseñar y planear sus palestras detalladamente, antes de que los participantes empiecen a “organizarse” y a cambiarlos para adaptarlos a sus necesidades. Todos los espacios necesitan lugar para crecer, pero los fundadores de un espacio de creación no pueden planear su evolución. Los espacios exitosos comparten características comunes, como la atención esmerada en tres partes del espacio: Primero, los miembros deben poder unirse fácilmente y recibir “retroalimentación en tiempo real” para avanzar en la comunidad; segundo, el espacio debe permitir dos formas de interacción: Comunicación de equipo y de libre flujo, y tercero, el espacio mismo debe tener sitio para crecer.

Cómo llevar a la práctica la atracción

La atracción no ocurre de la noche a la mañana. Tomará décadas transformar a la sociedad, pero su trayecto individual puede comenzar hoy. Empiece por unir su pasión y su profesión, lo que permite trabajar más duro. Este nuevo enfoque le dará una “trayectoria”, una meta en torno a la cual todo lo demás puede unirse. Las empresas y los gobiernos también necesitan nuevas trayectorias para poder ver hacia adelante. El desarrollo de talentos es un excelente punto de partida, aunque parezca retórica reciclada. De hecho, los líderes deben poner la mira en encontrar y desarrollar a sus mejores empleados.

“Hay un nuevo paradigma en el ambiente, y se llama atracción”.

Mejore su “ritmo” de aprendizaje para mantenerse al día mientras todo lo demás cambia. Confíe en sus redes y en los “encuentros casuales” para atraer a gente importante y beneficiarse de ella. Esté a la vanguardia, para poder ejercer “influencia” al llevar a personas apasionadas a la acción, conectar a unas con otras y con los líderes que las apoyarán.

“La fortuna favorece a las mentes preparadas”. (Louis Pasteur)

La atracción puede moldear mercados, empresas y a la sociedad en general. Empieza al “determinar estrategias”, es decir, planes para cambiar las relaciones de trabajo en grandes áreas de organizaciones independientes. Estas estrategias (en las que la atracción tiene mayor impacto) obtienen acceso a recursos, usan motivadores positivos para atraer grandes grupos de personas y empresas, y hacen hincapié en las metas y estrategias a largo plazo.

Sobre los autores

John Hagel III es copresidente del Deloitte Center for the Edge. Escribió *Out of the Box* y *The Only Sustainable Edge*, entre otros *best sellers*.

John Seely Brown es coautor de *The Social Life of Information* y es copresidente independiente del Deloitte Center, del que **Lang Davison** es director ejecutivo.
