

PREPARADO POR: CONSEJO EDITORIAL DE KNOW  
SQUARE

28 DE MARZO DE 2010

# “PILARES DEL CAMBIO: LIDERAZGO, NECESIDAD COMPARTIDA Y VISIÓN”

---

ENTREVISTA A JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Hemos tenido la oportunidad de entrevistar en sintetia.com, Observatorio Global de Economía, al fundador del think tank de directivos Know Square, Juan Fernández-Aceytuno, director general de ST-Sociedad de Tasación.

## ¿Qué es Know Square, cómo surge, bajo qué objetivos?

Es un think tank, una red de conocimiento on-line y off-line, enfocado en la gestión empresarial donde se comparte el análisis, la opinión y la experiencia relevante. El Consejo Editorial de Know Square -que selecciona y aprueba las reseñas de libros, resúmenes de conferencias, breves notas técnicas, vídeos, consejos, comentarios, reflexiones con aplicación práctica- emite quincenalmente una “Newsletter” con las novedades publicadas. Así mismo, el Consejo organiza talleres presenciales -exclusivos para suscriptores y colaboradores- y coordina iniciativas, tales como el “Índice de Confianza Know Square” o la edición de libros. Know Square dispone de una página web que actúa como repositorio de toda esta información, a la que se accede de dos formas: bien compartiendo información y experiencia -aportando una colaboración cada dos meses-, bien suscribiéndose a través de una modesta cantidad anual que garantiza la operativa y la independencia del proyecto. En el blog de Know Square hay numerosos documentos y ejemplos ilustrativos.

## Después de los duros inicios y ahora que estéis en proceso de consolidación, ¿hacia dónde se dirige Know Square para los próximos 3-4 años?

Los inicios, más que duros, yo los calificaría de apasionantes. Cuando compartes información y conocimiento recibes ciento por uno... La experiencia es única. Ahora estamos inmersos en el diseño de lo que llamamos “Fase 2”. Una vez que hemos validado el objetivo inicial y el modelo de negocio es sostenible, nuestro único objetivo es mejorar la calidad de nuestros contenidos, bajo una máxima “Menos es más”. Un directivo no tiene tiempo de leerlo todo, y menos aún de procesarlo y analizarlo. El ruido en Internet es brutal. Es verdad que hay muchos contenidos, pero fiarte de ellos para tomar decisiones de calado es otra cosa. Know Square está enfocado en una sola cosa: facilitar contenidos de confianza a directivos que no tienen tiempo o capacidad de seleccionar sus fuentes de información.

¿Qué le pasa a España? Sabemos que ésta es una pregunta muy ambigua, por eso es importante acotarla un poco más. ¿Por qué nos cuesta tanto salir de la crisis? ¿Es una cuestión de liderazgo empresarial?

En España, desde siempre, cada uno va a lo suyo. No somos una unidad, jamás lo hemos sido. Nuestro lema del himno debería decir ¿De qué se habla?... que me opongo...”. Podríamos demonizar a determinados colectivos, pero creo que es sólo una pérdida de tiempo. El ejemplo que los partidos políticos nos están ofreciendo es fiel reflejo de lo que somos, no merece la pena desgastarse demasiado con ellos, porque, en el fondo, los hemos votado nosotros. El problema radica en la sociedad civil, que está acomodada hasta niveles exasperantes. Hemos delegado la autoridad, pero parece que la hubiéramos subrogado y que no pudiéramos hacer nada más. La casta política la hemos creado nosotros, abandonando una responsabilidad que nunca debimos haber dejado al paio. La única solución es que la sociedad de un paso adelante, retome las posiciones, y muestre su iniciativa. Hace falta un cambio.

**Por cierto, desde Know Square habéis desarrollado un magnífico taller para la “gestión del cambio”. ¿Puedes explicarnos las claves principales del mismo?**

Un cambio tiene dos fases: la estética y la dinámica, y ambas hay que planificarlas antes de ponerse a caminar. La estética analiza si tengo los tres pilares del cambio bien amarrados: el liderazgo, la necesidad compartida y la visión de dónde queremos ir. Si estas tres etapas no están, ni te molestes en comenzar un cambio, perderás tu tiempo y el de tu organización. Es válido para cualquier proyecto, personal o profesional, público o privado, civil o militar. En la fase dinámica recomiendo analizar qué va a pasar cuando empieces a moverte: movilizar a las personas, lograr un cambio duradero, medir los resultados y renovar sistemas y estructuras. Estas cuatro etapas son las que garantizan que el cambio perdure, pero, desde mi punto de vista, la clave son las tres primeras, la fase estética. Una vez hayas analizado las dos fases, siete etapas en total, comienza el cambio.

**Hace muy pocos meses que acabas de publicar “Gestión en Tiempos de Crisis” (Deusto, 2009), del cual publicaremos una crítica en los próximos días. ¿Podrías resumirnos las claves de lo que quieres transmitir con el libro?**

Ante la crisis, la decisión personal que tomé fue la de compartir conocimiento y experiencia. Know Square surgió como consecuencia de un análisis vital: uno a uno no saldremos de ésta. Es esencial que los directivos con responsabilidad compartamos información, experiencia y contenidos, que nos ahorremos tiempo unos a otros. Si yo asisto a una conferencia de Luis de Guindos un miércoles, el resumen de lo más relevante que ha dicho Luis, junto con mi análisis, está el jueves en Know Square. Y así estoy ahorrando mucho tiempo, dinero y esfuerzo a muchísimos directivos, cuya hora vale más que el oro. Si ese tiempo lo invierten en ser más productivos y a su vez algo de lo que yo aportó les vale, creo que la ecuación es más que positiva. El libro es sólo un paso más en esa visión personal de compartir lo que he aprendido y aplico hasta la fecha, con toda la humildad del mundo, consciente de que me quedan muchas plazas en las que torear.

**¿Cuáles crees que son los factores institucionales, educativos y/o culturales que merman la capacidad de un país para tener ciudadanos más creativos, más emprendedores, más innovadores? ¿Qué se puede hacer para romper esas barreras?**

Hay numerosos informes que relacionan la educación en etapas tempranas con la innovación y la competitividad. Cito un par de ellos sólo a modo de ejemplo: “A new ranking of the world’s most innovative countries” editado por The Economist Intelligence Unit, (Abril 2009), y “Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness” coordinado por The Information Technology and Innovation Foundation (Febrero 2009). En ambos se prueba la correlación entre modelos educativos avanzados y competitividad e innovación. Esa es la clave, desde mi punto de vista, el modelo educativo. Nuestra generación, y seguramente la próxima, ya están amortizadas, pero no deberíamos seguir por este camino. Estamos hundiendo el S.XXI del país.

**Las crisis pueden crear oportunidades, tanto para quien ha hecho bien las cosas y puede mejorar su capacidad para competir, como para quienes saben buscar nuevas ideas de negocio. ¿Cuáles son los consejos que daría a una persona para convertir una idea en una empresa innovadora?**

No estoy de acuerdo, personalmente, con que la crisis sea una oportunidad. Ya sé que en chino es así, pero será para los chinos, que están creciendo al 10%. Para nosotros está siendo y será una faena, y de las que hacen época. Otra cosa es decir que de las crisis siempre se sale, pero de ahí a generalizar la existencia de oportunidades va un trecho. Soy partidario de gestionar las crisis igual que en los momentos de euforia. Ni el crecimiento ni la liquidez eran infinitas en 2006, ni estamos abocados ahora al fin del mundo. Si rebañásemos menos los buenos momentos y fuésemos algo más prudentes, no estaríamos ahora aquí. Contestando a tu pregunta, sólo podría dar un consejo, que es lo que me funciona a mí: si crees en la idea, debes tener tesón y fuerza de voluntad. Ovidio decía que “la gota horada la roca no por su fuerza, sino por su constancia”. El que resiste, gana.

**Tú eres un gran lector. Recomiéndanos dos o tres libros que todo directivo o persona interesada en la empresa y su crecimiento deban conocer.**

No es que yo sea un gran lector, es que he conseguido que 58 directivos lean, escriban y compartan sus resúmenes y críticas en Know Square, y quizás pueda dar la impresión de que leo mucho, pero la realidad es que mi día tiene 24 horas, como el de todo el mundo. Sí que es verdad que estoy expuesto a muchísimo material, porque nos llega todo lo que se publica y hay que hacer un filtrado muy severo e independiente. Quizás, si tuviera que elegir mi “quinteto inicial”, me quedaría con “El Cisne Negro” de Nassim Nicholas Taleb (Paidós, 2007), que veo que habéis reseñado en Sintetia. En segundo lugar recomendaría “Adiós depresión” de Enrique Rojas (Temas de Hoy, 2006) que aunque habla de la enfermedad, leído desde un punto de vista económico - empresarial sugiere muchas ideas para la recuperación. Seguiría con “Basta” de John Naish (Temas de Hoy, 2008), “Ver lo evidente”

de Erich Joachimsthaler (Deusto, 2007) y terminaría con “It’s your ship” del Capitán Michael Abrashoff (Warner Business Books, 2002).

*“La única solución es que la sociedad de un paso adelante, retome las posiciones, y muestre su iniciativa. Hace falta un cambio.”*

*“Nuestra generación, y seguramente la próxima, ya están amortizadas, pero no deberíamos seguir por este camino. Estamos hundiendo el S.XXI del país.”*

© sintetia.com

*Observatorio Global de Economía*

© Know Square S.L.