



knowsquare .

RAFAEL MARTÍNEZ ALONSO

5 DE OCTUBRE DE 2015

SALVADOS IN EXTREMIS
COMO DAR LA VUELTA A NEGOCIOS EN APUROS

RESEÑA DEL LIBRO DE BERNARDO QUINN

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Introducción

Decía Jack Welch en una de sus cartas a los accionistas de GE que “cuando el ritmo de cambio dentro es menor que el ritmo de cambio fuera, el fin se acerca”. Este es un libro práctico en el que el director global de Recursos Humanos de Telefónica propone un esquema sencillo para articular un proceso de cambio empresarial que parte de una llamada a la conciencia y a la acción.

Aquí tengo que hacer un “disclaimer”, pues soy directivo de Telefónica, conozco al autor desde hace mucho, he colaborado con él en varios proyectos y de hecho, hasta estoy citado en los agradecimientos del libro por un pequeño asesoramiento. Como yo, es ingeniero y ha tenido responsabilidades en estrategia muchos años. Supongo que todo eso implica una probabilidad de que mi opinión esté afectada por multitud de sesgos cognitivos, pero en contrapartida, conozco mejor el contexto en que surge esto. Caveat lector.

La conciencia de estar en apuros y la llamada a la aventura

El título podría hacer pensar que es un libro destinado sólo a negocios que se saben en crisis. El prólogo por Nando Parrado, superviviente de la catástrofe aérea de los Andes en 1972, refuerza esa idea de dramatismo y último recurso. En realidad, su aplicabilidad es mayor. Son muchas las empresas que están más “in extremis” de lo que piensan. Los cambios del entorno: la crisis, la globalización, los nuevos modelos de negocio, los disruptores digitales, están reduciendo la supervivencia de las empresas en general y llevando a la irrelevancia a algunas grandes marcas.

El libro no elabora sobre el contexto, prefiere arrancar con una visión interna, la del momento en que alguien constata la realidad y pretende crear sensación de urgencia. El libro describe ese momento muy bien, pues ese es un rol en que el autor se implica, como yo he sido testigo en varias ocasiones. La escena es la siguiente: en Universitat Telefónica, un campus formativo en las colinas de Granollers, Barney (que es como Quinn prefiere ser llamado) interroga en público a alrededor de una centena de ejecutivos sobre las cifras de negocio y las tendencias. En un ambiente relajado, apartado del día a día, los presentes responden añadiendo inconscientemente bastantes puntos extra al desempeño en ingresos, beneficios operativos o flujo de caja. Tanto, que los que los tenemos al día (no por mérito sino porque nuestro rol es más de conjunto y no de una operación concreta) pensamos que se está de broma. Pero no. Ese es el efecto de la inercia y cierta complacencia en una empresa que ha crecido al 15% anual durante la década anterior tanto en número de clientes como de flujo de caja.

Como decía, Barney es inflexible en ese crear conciencia, en tomar el incómodo rol de Cassandra agorera y en la lucha contra lo que ha acuñado como “factor de distorsión” (FD): el gap entre la realidad de las tendencias y la perspectiva interna sobre el futuro. El FD es perfectamente medible a partir de las variables que Barney identifica, y por sí solo daría para sesudas investigaciones académicas o un libro típico de gurú de management, seguramente exitoso. De hecho, puede aplicarse casi a cualquier situación que se esté degradando alrededor de una organización, sea empresarial o no.

Pero el propósito del libro es conseguir un cambio eficaz, no regodearse en lo académico (lo que le sería fácil) o apadrinar un “buzzword” más. De hecho el libro es bastante huérfano de referencias, bibliografía e incluso herramientas. Para entender lo que sucede no inventa nada, sugiere el DAFO y las cinco fuerzas de Porter, y para el cambio las 7S de McKinsey como lista de comprobación, poco más. Ha optado por la simplicidad para lograr llegar a más gente y ser más accionable. Simple, certero y práctico. También amable. La maquetación y coloridas ilustraciones (del propio Barney) lo son. Como lo es también su sugerencia de olvidar de una vez esa metáfora de la “plataforma en llamas” (atribuida a Elop respecto a Nokia, aunque en realidad se ha usado antes en otras empresas como Pepsi). Barney prefiere la metáfora de abrir una ventana, mirar y pensar. No la precipitación que haga aceptable cualquier escapatoria.

Por tanto, la lucha contra el FD es el primer paso. Encarar la realidad siempre lo es. Como se dice en coaching, “la conciencia es curativa”. Pero encarar el dato incómodo no produce por sí sólo la catarsis que lleva a perseverar en un plan de cambio. Tampoco recurrir a los hechos y tomar una decisión muy valiente que haga que todo el mundo se entere. En el caso de Telefónica, lo fue la suspensión del dividendo en julio de 2012 y la venta secuencial de activos no estratégicos, proceso cuyo impacto comunicacional el libro detalla de primera mano. Todo eso es necesario pero hacen falta más pasos, para construir una historia exitosa de transformación.

El libro cita al pintor William Turner: *“Seguramente has oído eso de que el mundo se compone de átomos y moléculas, pero en realidad se compone de historias”*. El libro tiene sentido como una historia más, un recurso narrativo más, para lograr el cambio de actitud y el foco en la acción. No basta con aceptar la vulnerabilidad, se ha de elaborar una hoja de ruta para que la gente se ponga en marcha.

Desde el principio de los tiempos, en todas las aventuras que merece la pena contar se pueden identificar unas fases típicas, como descubrió [Joseph Campbell](#). Después del rechazo inicial a la llamada a la aventura suele aparecer un guía, que entrega al héroe algún talismán que le ayudará en adelante. Eso es lo que me ha parecido que puede ser este libro. Incluye un marco, algunos conceptos muy bien seleccionados, otros nuevos, y muchos casos e historias. Los datos despiertan, y preparan para la lectura del libro tras la que cada cual puede definir su camino para abandonar la dulce curva del declive y

situarse en la estimulante aventura del renacimiento. Es un instrumento, que surge para un momento concreto de una empresa concreta. Pero por la escala y diversidad de esta empresa (120.000 empleados en 21 países), ha tenido que plantearse de forma que resulta generalizable a cualquier otra.

Pasos para la salvación in extremis

El sistema que propone Barney cuenta con tres pasos:

1) ¿Cuál es la historia que hay detrás de la necesidad de transformación? Los ciclos de la empresa la llevarán a una bifurcación: renacimiento o apocalipsis. Sólo la conciencia hará escoger bien y ésta surge de historias razonadas sobre las perspectivas negativas del "no cambio" y lo ilusionante de la visión.

2) ¿Quién se apunta? ¿Estamos alineados? El foco es quizá el principal principio estratégico. No basta con que esté claro en la dirección, debe ser compartido para "remar juntos". El enemigo es la inercia que surge de la complacencia con los éxitos pasados.

3) ¿Cómo lograr que se hagan las cosas? La ejecución requiere coherencia, agilidad y constancia. La acción necesita esos tres atributos para ser efectiva, y superar la complejidad interna que tiende a distorsionar el sentido de lo nuevo y a ralentizarlo hasta la irrelevancia.

Es curioso comprobar que otro sistema de transformación muy probado, el coaching, tiene como patrón más típico un proceso bastante paralelo. El GROW, que es acrónimo de aumentar en primer término la consciencia sobre lo que se desea y la situación ("Goals" y "Reality"), valorar opciones ("Options") y posteriormente trabajar el compromiso y la ejecución ("Will" o "Way ahead").

Algunas ideas de Barney sobre el cambio en la empresa

- La inercia y la complacencia disminuye nuestra capacidad de reacción.
- Para superarlas, es necesario aunar urgencia y visión. En situaciones críticas, como el caso de los 16 jóvenes uruguayos aislados en medio de los Andes, lo inaudito es que sean capaces de incorporar la visión a la evidente urgencia. Pero en la empresa en dificultades, cuesta evidenciar la urgencia y aún la visión requiere un esfuerzo consciente.
- Esa visión debe incorporar todos los factores que afectan al negocio: contexto, sector y empresa.

- Es útil proporcionar experiencias que saquen a la gente de su zona de confort para romper los silos organizacionales. También lo es trabajar un “presupuesto base cero” para socavar la inercia histórica.
- Un contexto de urgencia bajo permite el consenso como norma, un contexto de urgencia requiere autoridad, pasión y un equipo alineado con el proyecto. Aunque tu área individual marche bien, *“si el barco se hunde nos hundimos todos”*.
- El líder debe ser la primera persona a bordo. El liderazgo no se puede delegar. El caso de estudio de IBM no es otra cosa que una evidencia de la eficacia del liderazgo transformacional de Lou Gerstner a lo largo de 9 años, sobre el marco planteado en el libro.
- El líder debe evitar recibir el "periódico Irigoyen" (presidente argentino gravemente enfermo al que para no disgustarle se le cocinaba un diario impreso falso con información optimista en plena crisis).
- El cambio requiere energía, emocional y física: en un "rendimiento ejecutivo sostenible" (SEP) hay que incorporar movimiento in situ, recuperación y relajación, nutrición cuidada, cuidar la concentración e introducir algún entrenamiento. ESTA CONSTATACIÓN ES NOVEDOSA EN UN LIBRO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL, Y UNIVERSITAS TELEFÓNICA LLEVA TIEMPO PROMOVRIENDO ESTE ENFOQUE INTEGRAL DEL ROL EJECUTIVO.
- En consecuencia, no dudes en apartar a la gente que estorbe. Hay personalidades y conductas dominantes que pueden, siendo muy minoritarias, perjudicar al proyecto común. La analogía es cómo un escaso número de delincuentes en la sociedad nos hace cambiar los hábitos y actitud de todos.
- Hay que llegar a todo el mundo para conseguir que se impliquen, y eso va más allá del 100% de empleados e incluir: sociedad, agentes en procesos externalizados, clientes estratégicos, partners, etc. Todos cuentan, y aquí la metáfora es la del “efecto pequeño ensuciador” la ciudad sucia por pequeñas decisiones que se justifican porque la ciudad está sucia.
- Para comunicar el cambio, que la comunicación sea interactiva, que la gente hable del cambio y que la organización busque embajadores a todos los niveles.
- Para ejecutar, "priorizar, priorizar y priorizar" (donde usa el caso de estudio de Apple) e identificar los indicadores clave que evalúen progreso y alineen las recompensas.

Valoración

Realmente, éste es un libro de estrategia desde las personas. Suple algunas lagunas tradicionales en los libros de estrategia, que se centran en la formulación y olvidan lo que se refiere a su propagación y ejecución. Asumen que las organizaciones son máquinas programables y se quedan en el qué, mientras éste se enfoca en el cómo. Pero no es un "cómo" dictado, de consultoría “prêt-à-porter”, es más bien un "cómo"

cuyos detalles surgen en la propia organización tras crear conciencia y responsabilidad (*"nadie va a venir a arreglar nuestros problemas"*). También es ajeno a la tentación de algunos libros sobre transformación empresarial que pretenden extrapolar con alegría casos de éxito, se centran en cómo "manipular" políticamente el proceso y a sus agentes, o confunden explicar la necesidad de cambiar con ponerse a ello. Por el contrario, éste es un libro que tras la aparente sencillez, es honesto y eficaz en su objetivo de sentar las bases del cambio y alcanzar a todos.

© Rafael Martínez Alonso
© Know Square S.L.