

**Fernando Iglesias
Antonio Linares**

**MEMORIA
DEL FUTURO**
El arte de reinventarse



Madrid - Buenos Aires - México

© Fernando Iglesias Eciolaza, Antonio Linares Güemes, 2007

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-833-9

Depósito legal: M. 38.835-2007

Fotografía de la cubierta: Corbis (Woman's eye and globes)

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Anna Rubau Carreras

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

Un alto en el camino	1
Un equipo para aprender	33
Un viaje imaginario al futuro	39
El encuentro	125
Seis años después	129

Al hacerlo apareció el siguiente texto:

El test intenta medir la capacidad para acometer el futuro en que se encuentra su empresa, por ello le animamos a introducir el mail de un número significativo de personas de su organización. Usted recibirá el resultado agregado de todas las personas que contesten en las próximas 48 horas. En la caja de texto puede introducir el texto que desee para explicar a las personas que haya seleccionado las razones por las que pide su colaboración. Cada persona recibirá un mail con el texto que usted haya hecho y un link con el formulario.

Me apresuré a introducir las direcciones de correo de todos los miembros del comité de dirección, con el siguiente texto:

Estimados amigos:

Como todos sabéis, me he tomado este trimestre libre. Pero no estoy de vacaciones, estoy haciendo un trabajo distinto, cuyo objetivo aún no está claro pero espero que lo esté en breve.

Os ruego que respondáis a las preguntas del cuestionario adjunto con total sinceridad. Cuando lo hagáis recibiré un informe con las respuestas de todos agregadas, tan pronto como esto suceda os remitiré el informe y mi opinión al respecto.

Un abrazo,

Guzmán

A los pocos segundos de hacer clic en *enviar*, apareció una pantalla con el formulario y me dispuse a contestarlo.

Al terminar me volví a acordar de mis amigos de Anyware, me conecté a su “sitio” y me encontré con Juan. Le conté lo sucedido con la página Web que me había recomendado y le pedí que rellenasen ellos el mismo test para ver la diferencia, pensé que esto me ayudaría en mi búsqueda. Accedió a hacerlo con la condición de que yo les enseñase mis resultados.

Sonó la campanilla que anuncia un nuevo mail, pensaba que era de la oficina, pero no, era de *Memoria del Futuro*.

De: *equipo@memoriadelfuturo.es*

A: *ggorostiza@ARES.com*

Asunto: ¿Dónde está su empresa?

Datos adjuntos: Memoria del futuro. pdf

Estimado Guzmán:

Muchas gracias por acceder a nuestra Web, ya han sido enviados los mails a las personas que nos ha solicitado.

Tan pronto como tengamos las respuestas le enviaremos los resultados.

Memoria del Futuro es una organización que tiene como fin ayudar a las organizaciones a encarar el futuro con confianza y ambición. Le adjunto un documento que explica nuestra razón de ser.

El informe que recibirá intenta hacer una foto sobre el nivel de preparación de su empresa para encarar el futuro con ambición.

Muchas gracias por su colaboración,

El Equipo de Memoria del Futuro

Memoria del Futuro

Nos encontramos en la era de la aceleración del futuro, un futuro que se nos echa encima; ya los años no son años, ahora son *quarters*, cuando no son semanas o días, convirtiendo todo en un presente frenético.

Por otro lado, el pasado vale más bien poco; la identidad y los conocimientos que nos aporta el pasado están constantemente cuestionados por la invasión del futuro.

Un equipo directivo proviene de un pasado que le aporta identidad; la identidad o cultura representa su modo de hacer, sus causalidades habituales, sus

esquemas mentales, su experiencia. En cambio, el equipo encara el futuro sin ninguna memoria del mismo.

Tenemos que admitir, como equipo directivo y como organización, que no sabemos cuál va a ser el futuro que acontecerá exactamente, pero que podemos estar preparados para el futuro que venga.

En nuestra explicación de lo que puede ser el futuro o acontecer en él, solemos apoyarnos en nuestra propia experiencia, memoria del pasado, que es la referencia más coherente de que disponemos, una referencia singular “mi experiencia me dice que...”; desde nuestra experiencia, el futuro es una continuidad o extensión del presente. También podemos intentar explicar lo que puede acontecer en el futuro desde la tendencia observada en el presente, la tendencia es la referencia estadística, la interpretación que hacemos del futuro lejano desde lo que sucede hoy.

En ambas, experiencia y tendencia, procedemos a una interpretación del futuro como una extensión del presente.

Entendemos por memoria del futuro la capacidad de un equipo de interpretar los posibles caminos que tome el futuro y las formas de tener éxito en el mismo.

Si somos capaces de interpretar el futuro y de vernos teniendo éxito en el mismo, somos capaces de innovar y de realizar planes estratégicos adaptados al mundo que viene.

El futuro es lo único que tiene riesgo, incertidumbre, de lo contrario sería muy aburrido, ya que sin incertidumbre sabríamos lo que va a suceder, —sería como ver una película que ya hemos visto— convirtiendo el futuro en pasado. Por tanto, tenemos que asumir el riesgo como factor inherente al futuro.

El futuro es el lugar donde los humanos albergamos nuestras ilusiones, el presente es la herramienta que tenemos para hacer futuro y nos apoyamos en lo que somos, fruto de nuestro pasado.

El futuro es lo único que podemos cambiar, el pasado ya pasó, y el presente es escurridizo —se empeña en ser pasado—. Disponer de memoria del futu-

ro nos ayuda a conseguir que el presente se convierta en la forma de hacer futuro, de innovar y hacer realidad lo que pensamos y lo que acordamos.

Cuando tengamos sus resultados seguiremos hablando.

El texto me dio que pensar, lo que me proporcionó mucha alegría. A estas alturas tenía la convicción de que estaba recorriendo un buen camino.

Al analizar el texto cambió para siempre el significado de la palabra incertidumbre; en mi mundo era algo terrible, algo a evitar, cuando representa un verdadero filón de oportunidades. Sin incertidumbre el futuro sería presente y no sabríamos dónde invertir nuestras energías para hacer un mundo mejor.

Empecé a darme cuenta de que el documento relataba acertadamente las diferencias entre Anyware y la organización que represento.

Anyware carecía de experiencia, memoria del pasado, y por tanto basaba toda su empresa en la interpretación del futuro y las innovaciones a realizar en el mismo, memoria del futuro.

Lo cierto es que era su única posibilidad, ya que competir en un mercado maduro requiere mucha experiencia, eficiencia y músculo financiero. Ellos sólo podían encontrar margen en donde aún no existía, tenían que crear su propio mercado.

Nosotros disponíamos de mucha memoria del pasado, lo cual era una dificultad para adquirir algo que nos parecía más etéreo, como era la memoria del futuro.

Me preguntaba si era posible combinar memoria del pasado, de la que teníamos mucha, y memoria del futuro, que aún no sabía cómo se generaba. Si fuese posible sería una bomba, ya que sabríamos cómo hacer distinto y cómo hacerlo de forma eficiente.

En cualquier caso, lo que más me llamó la atención era que el futuro es el lugar donde los humanos albergamos nuestras ilusiones. Por eso mis tres amigos están constantemente animados, cuando nosotros, a pesar del éxito, disfrutamos poco de la tarea diaria. Más que disfrutar

del camino, tenemos pequeñas recompensas, efímeras, tanto como ese instante en el que estás dejando un trimestre exitoso para darte cuenta de que ya ha empezado el siguiente.

Volví a visualizar los comienzos de nuestra empresa y llegué al convencimiento de que nos pasaba igual y que el éxito de hoy había sido posible por la ilusión, motor de los grandes logros, que nos hacía ver el enorme futuro que nos imaginábamos y en el cual creíamos.

Me pregunté si todo esto no tendría que ver con la edad, si con mis cincuenta años sería posible recuperar el nivel de ilusión que tenía con veinticinco, una época que se caracterizaba por estar todo por hacer. Una época de equipaje ligero, de aventuras, de crear lo que quieres ser.

Ahora sí comprendía la imagen del remolino; éste se da cuando no somos capaces de reinventarnos de forma sostenida, cuando nos quedamos dando vueltas a los problemas del presente sin darnos cuenta de que la solución a los problemas de hoy está en otro lugar, en un lugar llamado futuro.

Con una mezcla de esperanza y melancolía, volví a abrir el mail y por primera vez me fijé en que no estaba firmado por una persona sino por “el equipo”. Me dio pena no saber el nombre de quién tan amablemente me estaba ayudando a descubrir este camino hacia el futuro.

Me pareció suficiente por hoy y miré el reloj, eran las 18:30, buena hora para descansar, ver a mis hijas y esperar placidamente al día siguiente.

Por la mañana me desperté temprano, con la sensación de estar esperando algo; después de la confusión de los primeros segundos en vigilia, me acordé del test y de que faltaban 24 horas para disponer de los resultados.

Desayuné con el periódico y decidí tomarme el día libre, esta vez por completo, nada de Internet, nada de llamadas de trabajo.

Era miércoles, el sol amenazaba con apretar; me apresuré a ir a jugar al golf, al menos nueve hoyos.

Debido a la hora, el campo estaba vacío y pude disfrutar del juego en solitario. Me fijé en detalles en los que no me había fijado nunca: una encina centenaria, un nido de cigüeñas sin inquilinos, un bosquecito de acebos; y disfruté de observar pequeñas cosas.

A eso de las 11:30 terminé los nueve hoyos; jugué realmente bien, bastante mejor de lo que lo hacía normalmente y lo achaqué a mi estado de ánimo: optimista y tranquilo.

Me pasé por la librería para comprar algún libro. Nada más entrar tuve la sensación de que había uno para mí. *La fuerza del optimismo* de Rojas Marcos. Sin más, cogí un ejemplar, pedí que me lo envolviesen para regalo, pagué y me fui a casa.

Al llegar a casa me puse cómodo debajo de mis cuatro plataneros y abrí el regalo. La situación me produjo un poco de rubor, un regalo hecho a mí mismo, pero lo abrí con ilusión y decidí repetir el gesto. Esto me mantuvo gran parte del día sumido en la lectura, como un día cualquiera de vacaciones veraniegas.

Cuando ya estaba cansado de leer me acerqué a la cocina y me dispuse a preparar la cena para mi familia. La noche fue deliciosa, mis hijas me dijeron que me había sentado muy bien este cambio de tercio, y al preguntar en qué lo notaban me dijeron que había aumentado el brillo de mis ojos, que me veían más joven y comunicativo.

Pensé que tenían razón; en muchas cenas, a pesar de estar juntos, yo estaba en otro sitio, peleándome con mis propios pensamientos sobre los avatares diarios del negocio.

Me fui a la cama pronto, pero me dormí tarde, ya que la lectura me tenía absorto. Lectura que me animó a seguir el camino emprendido. Me dormí con una sensación de agradecimiento a Rojas Marcos.

Abrí un ojo y eran las 11:00 de la mañana; ¡qué gusto dormir a pierna suelta! Me levanté a desayunar pero antes fui al ordenador para ver si llegaba el mail con los resultados de la encuesta. No estaba.

Fui a desayunar con mi portátil, quería estar cerca de él, presentía que el mail estaba a punto de llegar.

Sonó la campanita del correo varias veces, pero el mail no llegaba, hasta que al final, después de cinco o seis intentos, decidí ducharme y ponerme cómodo. Al volver, abrí el mail y ¡allí estaba!

Estimado Guzmán:

Le adjuntamos los resultados agregados de la encuesta. En el documento adjunto aparecen los resultados, la interpretación de los mismos y los próximos pasos a dar.

Buena suerte,

El Equipo de Memoria del Futuro

Abrí el documento, empecé a leerlo hasta que mis ojos se quejaron de la lectura en pantalla, lo imprimí y fui corriendo a la impresora, aparato que me pareció más lento de lo habitual. Finalmente salió, lo cogí y me senté debajo de mis plataneros, armado con un bolígrafo y un taco de papel para tomar notas.

Resultados de la encuesta. ¿Dónde está su empresa?

Este documento estudia los dos ejes que nos parecen esenciales para analizar el estado de de su empresa con respecto a un futuro innovador.

Calidad de las relaciones.

Capacidades de futuro.

Calidad de las relaciones

El nivel de relación entre los miembros del equipo es razonablemente bueno, no han aparecido síntomas de conflicto, pero es insuficiente.

Considere el siguiente postulado: "A mayor nivel de innovación mayor nivel de relación".

Para hacer lo mismo, para reproducir, no es necesario mantener alto nivel de autenticidad. Innovar es anímicamente más aventurado, las soluciones aportadas suelen ser contraculturales, frágiles, incluso pueden ser percibidas como peligrosas por algún miembro del equipo.

Tenemos que sentir un clima de comprensión y apoyo, ¡Qué fácil es tirar por tierra una idea nueva! ¿Ha asistido alguna vez a sus reuniones ese “Señor come ideas” que se llama “Sí pero” y se apellida “Ya lo decía yo”?

Por otra parte, al explorar lugares desconocidos, necesitaremos las capacidades y el apoyo de todos, más allá del rol que representa cada uno, necesitamos que, ante las ideas emergentes, todo el equipo ponga a funcionar su cerebro para hacer esa idea viable. Puede que en un principio tengamos el juicio de que la idea no lleva a ningún sitio, pero tenemos que sentir curiosidad por aquello que aún no entendemos ni vislumbramos.

Esto sólo sucede si se lleva a cero la rivalidad y se pone a cien la colaboración. ¿No es colaborar empeñarnos en hacer viable la idea de otro?

Hacer realidad las innovaciones también requiere alto nivel de confianza y cooperación; las personas tienden a no hacer distinto, a no ser que perciban que están muy apoyadas, que otros comparten la misma idea y que tienen el claro encargo del equipo.

Este clima lo llamaríamos autenticidad, que es ser uno mismo y preocuparse, al mismo tiempo, sinceramente por los demás. Conlleva aportar con todo tu ser, mantener un alto nivel de apertura expresando lo que pensamos y cómo nos sentimos con las nuevas ideas que aparezcan o las situaciones que vivimos. El hecho de hacerlo permite al equipo resolver estados emocionales poco productivos y crear un clima en el que cada miembro del equipo siente que desarrolla toda su individualidad y que pertenece a algo que le hace más grande.

En el extremo opuesto de la autenticidad se sitúa la falsa armonía, una situación en la que formalmente nos llevamos bien y en la que las conversaciones privadas son incoherentes con las conversaciones públicas, en las que el “sí pero” está, pero se muestra oculto.

Por otro lado, la relación se vive desde el rol de cada uno. Las reuniones son muy expositivas, cada uno cuenta su parte, defiende su gestión y explica los próximos pasos a dar; los demás preguntan —una situación de emisor receptor— en vez de plantear un reto y resolverlo desde las capacidades de cada uno. Las personas somos mucho más que nuestros roles, y a los roles que representamos siempre les falta alguna capacidad que tiene la persona. Por tanto, es una relación limitada.

Capacidades de futuro

En este punto hemos encontrado a su equipo muy escorado hacia las capacidades de presente: optimización, benchmarking, control de gestión, gestión de la estructura, formación etc. Por el contrario, detectamos muchas deficiencias en capacidades de futuro: cocreación, interpretación de tendencias emergentes, visualización de posibles escenarios competitivos, la capacidad de imaginar en grupo, desarrollo de personas....

Es cierto que el día a día nos lleva a desarrollar de forma natural las capacidades de presente, y no disponer de ellas supone fracasar en el mundo competitivo en el que nos encontramos.

Pero no es menos cierto que necesitamos capacidades de futuro que nos permitan encontrar nuevas zonas para competir, menos concurridas, incluso que nos brinden un monopolio temporal. Ahí es donde están los márgenes. ¿Ha pensado alguna vez la estructura de ingresos que tendrá su cuenta de resultados dentro de 10 o 15 años? ¿Cuánto se parece la actual a la que tenía hace 10 o 15 años? ¿Qué hizo para que hoy pueda disfrutar de su estructura de ingresos?

Las capacidades de futuro tienen una dificultad añadida: el gran dictador, el “Sr. día a día” no las requiere, no nos obliga y somos nosotros los que tenemos que desarrollarlas dedicando tiempo a algo que no es para mañana. ¡Qué difícil con la presión del trimestre!

Los equipos que no disponen de capacidades de futuro, tienden a sentir una emoción, en mayor o menor grado, de resignación; esto es lo que hay. Por el contrario, aquellos que tienen sólidas capacidades de futuro tienden a sentir

una emoción de ambición, ya que, ante cualquier dificultad, saben poner en marcha estas capacidades para burlar el destino. Creo que lo explica mejor el profesor Marina.

“**Crear** es sacudir la inercia, mantener a pulso la libertad, cuidar el estilo, decir una palabra amable, defender un derecho, inventar un chiste, hacer un regalo, reírse de uno mismo, tomarse muy en serio las cosas serias.

Todo esto es el tema de la ética, que no es una meditación sobre el destino, sino una meditación sobre cómo burlarse del destino, es decir, del determinismo, de la rutina, de la maldad y del tedio”.

José Antonio Marina ¹
Filósofo

Cómo seguir

Le proponemos empezar un proceso que permita al mismo tiempo desarrollar capacidades de futuro y el nivel de relación. A este proceso le llamamos “Un viaje imaginario al futuro”.

En su área personal de nuestra Web encontrará el documento y un blog para compartir sus reflexiones; nosotros le iremos ayudando en este viaje, en función de la información que nos vaya depositando, pero el viaje lo tiene que hacer usted.

Autenticidad contra falsa armonía y capacidades de futuro con capacidades de presente. Buen resumen para tan pocas palabras.

No podía estar más de acuerdo.

¿Cuántas veces me había callado para no “cuestionar” el trabajo de otro? Ahora comprendía que le había hecho un flaco favor. Pero ¿cómo conseguir que no se viva como una crítica, sino como una aportación? ¿Cuánto me habré perdido al no escuchar las conversaciones privadas de otros?

1. Marina, José Antonio. *Ética para náufragos*, Anagrama, 1998

¿Cuántas veces hemos oído en nuestras reuniones: “Y tú, ¿qué sabes de finanzas o de ventas...?”

¿Cuánto tiempo pasamos mirando diapositivas de PowerPoint o analizando complicadas hojas de cálculo? Más que herramientas de presentación las veía como vallas, cercados que poníamos entre nosotros, o entre nosotros y el mundo.

¿Cuántas veces he sentido que no estábamos de acuerdo cuando el acta y los planes de acción decían lo contrario?

A uno que sí he visto es al Sr. “Sí pero”, es alguien que anida en todos nosotros, quizás es una forma de tirar por tierra la idea del otro, ya sea por ego o por miedo a debatir sobre algo en lo que no nos sentimos expertos.

Qué pocas veces había oído a alguien decir: “Tengo un problema que resolver y tiene que haber una solución mejor que la que a mí se me ocurre”.

A pesar de entender que nuestras capacidades reales estaban en el presente, no alcanzaba a vislumbrar la forma de adquirir capacidades de futuro. Lo único que creía que tenía claro es que si nos dedicábamos constantemente a hablar del trimestre en cuestión, a un plan estratégico cada tres años, a un plan táctico anual, más las revisiones del trimestre pasado y los ajustes para el próximo, como manda el señor ese del *día a día*, nos sería imposible adquirir capacidades de futuro. Quizás deberíamos contratar a alguien, pero ¿a quién? ¿Existirá ese alguien que puede ver y contarnos a qué futuro nos vamos a enfrentar? ¿Que sepa decirnos el camino de la innovación? Qué difícil. Pero mis amigos de Anyware lo hacen y lo hacen entre ellos. Esto prueba que es posible, que se puede hacer en el seno del equipo.

Nunca había visto la empresa desde este punto de vista, y me di cuenta que para ver, hay que saber qué mirar.

Volví a leer la frase del profesor Marina, ... burlarse del destino... eso era exactamente lo que iba a hacer.

diéndome a mí mismo—. Si lo consiguiésemos habríamos hecho que las multinacionales prueben algo nuevo, algo que influye en la dirección de Yo S.A. Esto sólo se puede hacer en la frontera del sistema, lejos del negocio nuclear de la compañía con la carrerilla —decidí seguir.

Otra forma de intervenir en este escenario es mediante la creación de centros de trabajo compartidos por barrios. Si viniese una empresa a ARES y me dijese cómo bajar mis costes de oficina y al mismo tiempo pagar con calidad de vida a mis empleados al ganar tiempo y no tener que desplazarse, lo escucharía con atención.

—Eso costaría mucho dinero, dinero que no tenemos —dijo Juan.

—Bueno, creo que no estamos en éstas, estamos en pensar cómo podríamos crear valor en el mercado. Nada más —dijo Marta.

—Con buenas ideas, buenos equipos y mercado, el dinero aparece, no te preocupes por eso, Juan, sigamos pensando —dije yo.

Otro posible interesado para los centros de trabajo de barrio serían los responsables municipales, ya que actuaríamos sobre el tráfico, la contaminación, la calidad de vida de los vecinos, la riqueza de los barrios al subir el nivel de servicios ofertado y un largo etcétera.

El debate fue rico, al final todos nos sentíamos fuertes en el “peor” escenario. En éstas intervino Marta.

—¿Cómo seríamos en este escenario?

—Sin duda muy ligeros —dijo Rafa—, para estar en muchos sitios hay que ser ligero, de lo contrario no lo conseguiríamos.

—Esto es cierto para el software, ¿y los edificios? —dijo Juan.

Para el hardware, los edificios, tendríamos que buscar alianzas, quizás en el sector de alquileres de oficinas; podríamos convencer a algún propietario de meterse en el negocio. Otro posible aliado es el cliente; podemos contar con el edificio de la propia empresa. Si el cliente distribuye sus oficinas tendrá sitio libre en sus oficinas centrales, excedentes que podríamos gestionar, para compartir con otros o utilizar en momentos punta en los cuales su oficina propia estuviese totalmente ocupada.

Esto bajaría costes y proporcionaría flexibilidad —dije todo esto con gran satisfacción.

—El que ponga a disposición sus metros cuadrados podría contar con los mismos metros cuadrados en otro lugar —añadió Juan.

Nos llevó gran parte del día. Apenas paramos para comer, pero fuimos capaces de pintar un buen futuro para Anyware. Marta introdujo la consultoría por ejes, por un lado, ayudando a las empresas jerárquicas a evolucionar y, por otro, a los excluidos y los autoexcluidos a crear su propio negocio. Quedamos que esto era válido para todos los escenarios, teníamos que “ayudar a ser”, pero aún no sabíamos cómo. Habíamos pensado cosas que nunca hubiésemos imaginado sin un escenario tan hostil al punto de partida de Anyware.

Al final nos volvimos a preguntar cómo nos sentíamos en este escenario, a lo que Rafa contestó: “Mucho mejor de lo que nunca hubiese imaginado”.

Paramos un rato a descansar y tres cuartos de hora más tarde estábamos con Inno-works.

—Desde la conversación con Guzmán sobre la ordenación del caos por parte de Google, no puedo quitarme de la cabeza que tenemos que ser el Google de las personas —dijo nuestro volador Mikel—. Todos pedimos que expusiera más su propuesta.

Google ha sido capaz de que encontremos lo que queremos en un mar de datos. Nosotros podríamos ayudar a las personas a encontrarse entre sí, a distinguir entre los miles de millones de personas que viven en el planeta, a dar con la que nos interesa interactuar en un momento dado. El mismo sistema ayudaría a las empresas a encontrar personas y equipos.

—Es genial —dijo Rafa—. Mira lo forrados que están los fundadores de Google. Pensemos qué valor daría esto en los tres escenarios que nos quedan.

En éstas protestó Juan.

—El método dice que debemos debatir sobre cada uno de los escenarios. Tenemos que hablar sólo de Inno-works.

—Me parece una postura muy rígida. Si tenemos un filón sobre el cual pensar ¿por qué no explotarlo? —dijo Mikel.

—El método es el método —apuntó Juan, subiendo ligeramente el tono de voz.

—¿Qué os parece la idea de Mikel? —preguntó Marta—. Todos admitimos que era muy buena, inquietante y muy retadora.

—En ese caso por qué no debatir sobre algo que nos proporciona una buena emoción —recalcó Marta—; quizás para seguir el método sin coartar la creatividad que genera una emoción tan positiva hacia una idea podemos debatir este concepto en cada uno de los escenarios y ver qué pasa.

Una vez más Marta había ayudado al grupo a reconducir la conversación; estaba claro que necesitábamos una Marta en ARES.

—Eso, la gran pregunta en este caso es: ¿cómo ser el Google de las personas? —dijo Mikel.

Al final ésta fue la conversación estrella, Anyware había nacido como un lugar para interactuar. Esto, unido a la forma de poner en contacto a las personas adecuadas en cada momento, sería lo más diferencial de todo.

Para organizar el caos que el escenario Yo S.A. planteaba, hablamos de hacer rankings de personas. Estos rankings no se realizarían a partir de currículo, sino a partir de la opinión de las personas y equipos con los que esa persona habrá trabajado. A su vez, la opinión de una persona sobre otra estaría ponderada por la posición que ocupase en el ranking la persona que diese su opinión. En este ranking se valoraría mucho la capacidad de trabajar en equipo, de aportar sus capacidades y saber aprovechar las de los demás. Otra cosa muy valorada sería el nivel de conexión que tendrías con otras personas: cada uno vale lo que vale, más el valor de sus contactos. Y por último, se valorarían los conocimientos y el éxito de los proyectos y equipos en los que uno hubiese participado.

El sistema de búsqueda entre personas se basaría en pocos conceptos. Sería un sistema en el que se diesen de alta personas y se introducirían sus conexiones con otras personas. El funcionamiento sería el siguiente: Una persona A introducía su propia información, el nombre y mail de sus conexiones; imaginemos de las personas B a la M. Cada uno recibiría un mail en el que se le pediría autorización para formar parte de la red de contactos de A. Si B aceptaba la invitación, el sistema permitía a A opinar sobre B de forma amplia, y viceversa, tanto sobre sus conocimientos como sobre su capacidad para interactuar con otros. De esta forma se generaría el perfil de B, que ayudaría a las personas a encontrarse. Así mismo, A diría con qué personas ha trabajado en equipo. B a su vez introduciría sus contactos, realimentando el proceso.

En el caso de Inno-works, se haría especial hincapié en las capacidades de futuro, las capacidades específicas de innovación así como los proyectos en los que se habría participado. Los proyectos se clasificarían por su nivel de innovación y el éxito económico generado.

Todo ello generaría un ranking; la opinión de las personas con más puntuación en el ranking tendrían más ponderación que las personas sin una puntuación alta. Habría distintos ranking para distintos puntos de vista. Innovador, persona-cemento, hacedor, creador de equipos, etcétera. Habría nacido el currículum por aportación en vez del clásico por puestos y empresas.

El propio ranking, al generar transparencia, incitaría a las personas a ser buenos compañeros de viaje.

—Apoyando esta idea podríamos ayudar a las personas a tener una puntuación elevada, mediante coaching, que no sé muy bien qué es pero, por lo que he leído, se trata de sacar lo mejor de cada uno —dijo Marta—. El coaching lo proporcionarían las personas que tengan un nivel de puntuación alto en este aspecto; la puntuación se iría realimentando por aquellos a los que diese servicio. Y sería una buena forma de ganar dinero, nos pagarían royalties, por proporcionarles un “empleo”, además de ser clientes de nuestra plataforma.

—Genial, Marta, has roto el paradigma piramidal de las grandes consultoras, sería la primera consultora nodal —enfaticé yo—. Este tipo de consultoría se daría en la red y habría personas locales que darían consultoría a las empresas. Tendrían que ayudar a los comités de dirección a dejar de tener miedo a la supuesta pérdida de control, y hacerles ver cómo podrían hacer prosperar sus empresas desde un cambio de paradigma en la relación de sus empleados.

A todos les pareció una gran idea. En sus aportaciones me hicieron comprender cómo hacer esta parte más Anyware, tanto desde el punto de vista de los consultores, autoempleados o equipos autogestionados, como por el lugar de residencia de estos. Me encantó participar en el debate.

Mikel volvió a la carga y planteó que para acelerar las innovaciones se podría crear un “Web imán” con las capacidades y las tecnologías necesarias para hacer realidad la innovación: a cada cosa se le pone un precio. Un ejemplo: imaginemos el desarrollo de un nuevo tipo de pila, con 1.000 veces más de energía acumulada que las actuales. En el Web podría haber una recompensa de un millón de euros para encontrar la solución a un problema concreto. En total, el proyecto de nuevas pilas podría poner sobre la mesa 30 millones de euros o más. Esto provocaría que equipos de todo el mundo se pusiesen en marcha ofreciendo la parte de la tecnología que pueden aportar, o el talento del que disponen para la creación de un equipo en la empresa innovadora matriz. Este hecho aceleraría enormemente la innovación, ya que convierte al mundo en tu propio equipo de investigación.

Al pensar en La fuga del talento nos vino a la mente la importancia de generar equipos para facilitar la contratación de personas interdependientes por parte de las empresas. ¿Cómo ayudaría nuestro servicio en este sentido?

Pensamos que los equipos podrían ponerse un nombre, dotarse de una identidad. Gustó la idea, y bromeamos sobre distintos nombres para este equipo. Juan se dio cuenta de que los equipos no tendrían siempre a las mismas personas y esto los haría extinguirse.

—Los miembros del equipo podrían cambiar, pero también pasa en los grupos musicales, y no pasa nada —apunto Rafa—. Cuando un miembro del equipo se vaya, el equipo pierde esas cualidades y con ello se modifica el ranking. Cada equipo es lo que es por lo que aporta cada miembro como persona y por su red de conectados. Esto pasa hoy con las empresas.

—De esta forma podría haber un ranking de equipos en el que se tendría en cuenta la opinión de otros equipos o proyectos en los que hubiese participado, así como el éxito económico del proyecto en cuestión —dijo Mikel.

—Podríamos crear algo para ayudar a los equipos a completar el suyo, ya sea desde las capacidades o de los conocimientos. De esta forma conectaríamos el Google-equipos con el Google-personas. Si el sistema no tiene en cuenta dónde viven las personas, las posibilidades de encontrar a alguien adecuado para tu equipo, el ingrediente que falta, se multiplicarían. Esto ayudaría a los equipos a cumplir las exigencias de las multinacionales. Un valor del equipo sería la velocidad con que se recompone el equipo —dijo sabiamente Marta.

El debate era delicioso, todos aportando sobre las ideas de los demás. Juan, cuando el debate estaba un poco liado, nos leía dónde íbamos generándonos un contexto para seguir el debate. Yo no aporté mucho y cuando lo hice me sentí muy bien. Pero lo más curioso es que me sentía igualmente bien cuando no aportaba, lo importante era la marcha del debate; si éste estaba bien, todo estaba bien. Pensé que una forma de aportar era escuchar, estar con tu cerebro pensando en el aquí y ahora, al quite de una posible idea, dejando espacio a los demás. Quise pensar que lo que dijo Marta era cierto, que se atrevían a más al sentir que yo estaba allí, que pertenecía a ese equipo, me pareció una gran aportación, mi presencia les generaba, curiosamente, atrevimiento. El debate me dio una perspectiva más amplia de lo que era pertenecer a un equipo: en última instancia era ser un gran miembro del mismo mientras formaba parte de él. Nada más y nada menos.

Así, sin darnos cuenta, nos avisaron de que era la hora de cenar, las 9:30; habíamos estado debatiendo durante 12 horas seguidas y el ímpetu nos hizo seguir durante la cena.

Seguimos hasta la una de la madrugada. Me preguntaba cómo era posible generar tal chorro de ideas en un solo día.

Quedamos en desayunar a las 9:00 y pensar desde los distintos escenarios o, quién sabe, desde cualquier lugar que pudiese tener relación con ellos.

Quedamos en alimentar el blog por la mañana.

A la mañana siguiente, tras desayunar, con el mismo espíritu con el que cenamos, Juan nos contó que había revisado las notas y que estaban demasiado desordenadas para introducirlas en el blog. Decidimos hacer un repaso de todo lo dicho, que nos sirvió para aclararnos y coger calor. Antes del repaso pedimos instrucciones por mail al equipo de Memoria del Futuro.

En el repaso no se nos ocurrió nada más para la empresa-tren. Con Inno-works se despertó de nuevo el debate. A todos nos gustaba mucho la idea del Web Iman, al cual cambiamos de nombre y pusimos, InnoWeb. Al fin y al cabo esta Web tenía por misión unir a las personas y tecnologías necesarias para la innovación.

Hubo quien quería hacer la empresa de inno-patentes, de hecho debatimos la posibilidad, pero tras hacerlo nos dimos cuenta de que no nos sentíamos bien con esta práctica. Controlar no era parte del código genético de Anyware, más bien era todo lo contrario, fomentar el control distribuido. Pensamos que a pesar de haber descartado la opción hicimos bien en debatirla; dos miembros del equipo, Mikel y Rafa, tenían interés, si no lo hubiésemos hecho habríamos despertado al Sr. “Ya lo decía yo”; parte del juego era debatir todo aquello que propusiese cualquier miembro del equipo.

En Yo S.A. debatimos el posible software para multinacionales.

En este mismo escenario estuvimos pensando cómo influir en los ayuntamientos de pueblos en decadencia, para que se convirtieran en territorio Anyware. El territorio Anyware era un lugar que tenía las mejores disposiciones para trabajar sin moverte del sitio. Nos imaginábamos un pueblo con ancho de banda vecinal de 100 MB, con zonas

comunes de trabajo, salas virtuales de interacción con la última tecnología, talleres y encuentros de vecinos para mejorar o completar su red. Habría una casa rural cuyo fin sería formar personas en este nuevo estilo de vida. De alguna forma eras independiente pero te encontrabas muy acompañado por otros de tu misma especie, personas en las que apoyarte.

Al llegar a la Fuga del talento, volvimos a pensar en los equipos. A este tema le sacamos mucha punta, especialmente en la parte de RR HH, influidos con mesura por Marta. El sistema daría soporte a la consultoría entre directivos. Esto es, cuando un equipo dispusiese de una buena práctica, como por ejemplo la integración cultural con equipos de Asia, otros equipos podrían solicitar ayuda remunerada. Anyware se encargaría de que el equipo que hacía de desarrollador dispusiese de capacidades de consultoría, una vez más, poniendo en contacto a la red de consultores de Anyware. Esta práctica sería un plus de ingresos para los equipos con alto rendimiento.

Hecho esto introducimos la información disponible en el blog y nos sentamos a comer en el propio hotel.

El equipo de Anyware, alertado por Juan, decidió trabajar a la espera de las instrucciones.

Mientras ellos trabajaban hablé con mi mujer y me quedé a la sombra de un árbol para echar la siesta, esta vez soñé con mi adolescencia. Cuando estaba en medio del sueño oí a Marta, “Guzmán ha llegado el mail a tu correo”. Miré la hora, eran las seis de la tarde y había estado más de dos horas durmiendo; llegué a pensar que esto de dormir bien era también una capacidad de futuro. Con el tiempo descubrí que era un efecto colateral, el hecho de ver mucho futuro nos hace sentirnos optimistas ayudando a evaporar las preocupaciones del día a día, esas que disturbian el sueño; dar vueltas al problema lleva a dar vueltas en la cama.

Llegué más dormido que despierto, todos teníamos un mail y un documento impreso.

De: *equipo@memoriadelfuturo.es*

A: *ggorostiza@ARES.com*

Asunto: Un viaje real desde el presente

Documento adjunto: Un viaje real desde el presente.pdf

Estimado Equipo de Anyware:

No hemos tenido tiempo de analizar la documentación que nos habéis enviado, pero, por su extensión, parece que habéis tenido unos días muy productivos.

Os adjuntamos un documento que explica el viaje real desde el presente en el que se os propone una posible dinámica.

Buen viaje,

El Equipo de Memoria del Futuro

Leímos el documento en silencio.

El documento proponía echar la vista atrás en el proceso para reflexionar sobre lo que habíamos aprendido en el viaje imaginario al futuro.

La reflexión estratégica también puede ser vista como un proceso de desarrollo del equipo “debatendo sobre el futuro de la empresa”, siendo el plan estratégico el eje sobre el que pivotará la transformación del equipo; un equipo capaz de generar movimiento desde la cohesión. Gran parte del aprendizaje se da en el viaje imaginario al futuro, por la riqueza de debates que esta parte del proceso plantea, así como por la diversidad de situaciones a las que se enfrenta el equipo. Esta vía es, a nuestro entender, la vía imprescindible para hacer distinto y llegar a un sitio distinto, un lugar que se nos presenta como desconocido. Por ello postulamos que a mayor nivel de innovación se requiere mayor nivel de relación.

¿Qué habéis aprendido en esta parte del proceso?

El escrito proponía hacer ahora un viaje más corto, a dos o tres años. Y para nuestra sorpresa, proponía crear una historia con Anyware y su equipo como protagonistas.

Somos la historia que nos contamos

Nuestra identidad es una historia que contamos de nosotros mismos.

Si nos fijamos, cuando conocemos a alguien le contamos una historia de nosotros mismos, que es la identidad pública que nos otorgamos. Si un amigo quiere explicarle a un tercero quién soy yo, le contará otra historia que no es más que mi identidad interpretada desde ese amigo.

En la empresa, la diferencia radica en que una identidad colectiva se compone de distintas historias que en su conjunto componen la identidad interna de la compañía, son las historias que cada uno nos contamos a nosotros mismos dentro del entorno profesional.

La historia que contamos intenta hacer coherente nuestro comportamiento presente, por eso es importante disponer de una historia personal, que sea real y positiva, basada en nuestro mejor pasado y, algo más importante aún, que contenga lo que queremos ser y lo que queremos conseguir. Nuestra identidad tiene que nutrirse, de forma equilibrada, del pasado y del futuro.

Hay personas cuya historia de pasado conlleva sentimientos poco productivos: resentimiento, culpa, indignación o remordimiento. En estos casos es importante reescribir la historia que contamos de nosotros mismos sin faltar a la verdad. Aceptando episodios poco positivos, reconciliándonos con el pasado, viviendo el proceso del duelo.

Siendo cierto lo anterior, nuestra propuesta pasa porque nuestra historia se componga principalmente de nuestro futuro, a fin de cuentas somos nuestro pasado, pero también somos el tiempo que nos queda por vivir; esto último es lo único que podemos cambiar.

La historia es una historia de éxito, en la que se explica desde el futuro cómo se resolvió el pasado. Es una narrativa literaria que nos cuenta los caminos, las situaciones, los problemas que resolvimos, además de la meta.

La historia se crea como reflejo del equipo sobre lo que vamos a conseguir, los caminos que vamos a explorar, las propuestas de valor al cliente, qué vamos a aprender para estar mejor preparados ante los cambios, las dinámicas de desarrollo que nos ayudarán a evolucionar, la forma de crear relaciones con alto nivel de compromiso, etc.

Una de las ventajas de las historias es que en ellas siempre cabe mucha información: el resultado, cómo se llega hasta él, cómo se superaron los imprevistos en el camino, lo que hemos aprendido al avanzar, cómo somos para poder hacer todo esto, cómo conseguimos llegar a ser así, las emociones que sentimos en las distintas situaciones, los cambios de paradigma que fuimos adoptando, las incertidumbres a las que nos enfrentamos, cómo resolvimos los conflictos y cualquier cosa que ayude a sentir lo que queremos hacer.

Nos ayuda a entender lo complejo, que no es lo mismo que lo difícil. Cuando leemos un *thriller* con una trama extensa estamos leyendo una historia compleja que entiende casi todo el mundo. Entendemos la novela desde los hechos, los datos, las relaciones, los sentimientos que explican lo que hace cada uno. ¡Qué difícil sería explicarlo desde un informe en PowerPoint! Además, nos ayuda a expresarnos en niveles distintos de los que lo venimos haciendo. Todos estamos acostumbrados a expresar nuestras sensaciones sobre una historia, ya sea libro, película o cuento; desde estas conversaciones podremos aclarar dudas, proporcionar apoyos, aclarar lo no dicho, o tener en cuenta cuestiones olvidadas.

Crear una historia genera cierto ambiente lúdico que alienta la emoción que sentimos, la creatividad y el deseo de cambio.

Hay que definir unas pocas iniciativas de cambio. La persona las tiene que ver viables a la vez de retadoras: sin reto no generamos oportunidades para el aprendizaje, eso que nos permite llegar a ser como hemos decidido.

Tenemos que ser capaces de definir con mucha precisión los primeros pasos a dar, ser flexibles con la continuación.