

Miguel Fernández-Rañada de la Gándara

LA GESTIÓN “ABIERTA”
de la empresa y los organismos públicos



ÍNDICE

Índice	VII
Agradecimientos.....	XI
Prólogo	XIII
Introducción	XVII

PARTE I: Liderazgo abierto 1

Capítulo 1.	El dictador africano y la gestión en la empresa moderna.....	3
Capítulo 2.	¿Liderazgo individual y/o colectivo?	9
Capítulo 3.	El sentido común y Lehman Brothers	15
Capítulo 4.	El problema	23
Capítulo 5.	El empleado “inteligente”	27
Capítulo 6.	La aportación del empleado	35
Capítulo 7.	El proceso de decisión justo	37
Capítulo 8.	La diversidad psicológica.....	41
Capítulo 9.	¿Riesgo? No, gracias.....	49
Capítulo 10.	¿Cuál es el activo más importante en las empresas?.....	53
Capítulo 11.	Podemos rellenar la botella	55
Capítulo 12.	“Aprender” de los clientes	61
Capítulo 13.	¿Qué hacer?.....	71

PARTE II:	La empresa invisible.....	77
Capítulo 14.	El problema	78
Capítulo 15.	Los intangibles: armas de destrucción masiva	81
Capítulo 16.	Las empresas de “dueño único” no cometen nunca errores	85
Capítulo 17.	Competir con intangibles	89
Capítulo 18.	Intangibles. Una historia de éxito: GPC de Tres Cantos	97
PARTE III:	La gestión centrada en el valor	101
Capítulo 19.	El problema: la hortensia que quiso crecer siete metros.....	103
Capítulo 20.	Valor y administración pública.....	107
Capítulo 21.	Competir en valor.....	111
Capítulo 22.	Consecuencias prácticas.....	131
Capítulo 23.	Qué hacer	135
Conclusión	139
Acerca del autor	143

PRÓLOGO

Hace quince días tuve la oportunidad de asistir a una conferencia de sugerente título, “The change of era is now” (El cambio de era es ahora), que impartía Mr. Nikesh Arora, vicepresidente de Google Inc. Ese alto directivo de una las principales empresas del mundo actual, hablaba de la última película de Woody Allen, *Midnight in Paris*, en la que el protagonista se transporta a su época histórica favorita, los locos años veinte en París. Traslataba Nikesh a los directivos de su empresa la pregunta de qué momento histórico les hubiera gustado vivir. Indefectiblemente le contestaron que no había momento comparable en oportunidades y emoción al actual. Una opinión que comparto totalmente con la gente de Google.

Sin embargo, los desafíos a los que se enfrentan Google y todo el resto de empresas que tienen que competir en el escenario empresarial actual, bien sabemos que no son nada desdeñables. Cien años después del comienzo de la revolución industrial y del inicio de la teoría del *management* y otras grandes herramientas de gestión empresarial como la teoría financiera o el marketing, las mejores empresas (y no digamos las que no son tan buenas) asisten, con un alto grado de frustración, a la disminución progresiva de la efectividad de su mejores estrategias empresariales. No en vano todas las empresas han ido depurando y mejorando los productos que ofrecen al mercado, incorporando las mejores herramientas tecnológicas

cas de información y gestión, creando equipos de extra-ordinarios profesionales, y afinando en la selección y gestión de sus mercados objetivo. El gran mercado de consumo de masas de los países desarrollados se ha ido, poco a poco, saturando de buenos y abundantes productos y de buenos y numerosísimos competidores.

Competir en mercados maduros puede hacerse, como se ha venido haciendo, razonablemente bien, incorporando algunas correcciones a la gestión tradicional desde el ahorro de costes a la gestión por calidad, o realizando esfuerzos adicionales destinados a mejorar la innovación de los productos o a incrementar el servicio al cliente. Estas acciones han tenido y siguen teniendo buenos resultados aunque ya son imprescindibles. Sectores de todo tipo desde la industria farmacéutica al sector bancario han generado sistemáticamente ventajas competitivas gracias a ellas.

Sin embargo, para hablar de un futuro con éxito, las empresas necesitan empezar a hacer otras cosas. Realmente hoy estamos asistiendo a un cambio de era en la que las condiciones conocidas de competencia se están transformando de arriba a abajo. Desde un cambio absoluto en los gustos y experiencias de consumo de las personas, y su nueva capacidad de negociar como individuos y actuar en el mercado, hasta la consolidación de la globalización como un hecho absoluto que trasciende, gracias a la tecnología, la distancia y las barreras geográficas. Las convulsiones financieras y económicas de los mercados, el rápido desarrollo de las economías emergentes y una auténtica revolución cognitiva de la información, están afectando a la gestión de las operaciones y del conocimiento de individuos y empresas por igual y generando la necesidad de un cambio de perspectiva. Todo ello nos sitúa en ese escenario que el mismo Nikesh Arora definiría como mínimo de interesante.

En este nuevo entorno, los cambios en las empresas tienen que ser más profundos y amplios para acometer la magnitud de los retos que se están planteando. La empresa no puede desaprovechar la nueva energía y la sobredosis de conocimiento y formación de los nuevos consumidores, ni el talento creativo de sus empleados. Tampoco puede la empresa pasar por alto cómo viven sus consu-

midores, sus productos o su marca. Las competencias clave de una organización ya no están en la cadena de valor, sino en los puntos de interacción de la misma con sus clientes. La marca o la responsabilidad corporativa ya no son meros elementos de una estrategia de marketing bien construida sino experiencias concretas del consumidor con lo que la empresa hace por él o por la sociedad, en cada momento, que sea de auténtico valor para su vida o para la del conjunto.

Estos cambios solo pueden nacer de nuevos modelos de negocio y arrancar de verdaderas transformaciones culturales que empiecen por rementalizar a los empleados y a sus directivos de cuál es el trabajo por hacer. Cambios suficientemente ambiciosos y complejos que, en muchas ocasiones, han sido atisbados o incluso han podido ser objeto de serias reflexiones en el seno de las organizaciones pero que, en la práctica, no se han acometido.

El libro que ha escrito Miguel Fernández-Rañada es, en mi opinión, un manual imprescindible para entender el alcance y la necesidad para la empresa de hoy, de emprender cambios de envergadura si quiere tener éxito a futuro pero, a la vez, un tratado certero acerca de las tres áreas concretas y fundamentales que necesitan ser modificadas por los directivos del siglo XXI para enfrentar con decisión y acierto los grandes retos del mercado actual.

Una visión práctica fundamental que solo un hombre con la vasta experiencia directiva e internacional de Miguel puede aportar desde la ventaja de ser ahora un observador externo y lúcido de lo que acontece en el mundo de las empresas.

Revisar el *modelo de liderazgo* es uno de los pilares fundamentales de una nueva gestión empresarial hacia un liderazgo que dé cabida y reconozca la necesidad de sumar el mejor talento de muchos para acometer los grandes desafíos actuales. Los nuevos modelos culturales sociales, la democratización de casi todo, el individuo como centro de decisión y poder, son fenómenos que tienen que tener su reflejo en la organización para que esta pueda gestionar eficazmente la diversidad y la psicología del mercado en el que se mueve hoy.

En cuanto a la *gestión de intangibles*, las empresas que mayor éxito han tenido en la actualidad como Apple, Starbucks, Facebook o Coca-Cola han entendido que, a partir del diálogo que han establecido con sus clientes a través de sus productos, su nuevo trabajo está en la gestión de sus intangibles. ¿Cuánto vale para el consumidor de Apple el diseño y la experiencia de servicio con sus productos? O ¿por qué Howard Schultz, fundador y máximo ejecutivo de Starbucks, dice siempre que él no se dedica a vender café sino a lo que el cliente quiera? O ¿cuánto vale George Clooney para Nespresso?

Respecto a la *gestión basada en el valor*, no hay otra razón de ser para la empresa de hoy que crear valor real y continuo para sus clientes, cuyas necesidades, expectativas y exigencias son cambiantes y crecientes. Ya lo decía Peter Drucker, el más grande pensador del *management*: la empresa es lo que el cliente considere que está haciendo por él. Paradójicamente, la mayoría de las empresas actuales no miden ni monitorizan su capacidad de crear valor a sus clientes. Al contrario, el exceso de inercia, procedimientos e indicadores meramente financieros impiden, muchas veces, entender la distancia que se va creando entre ellas y el mercado.

La reflexión sobre estas tres áreas críticas de gestión empresarial actual, querido lector, prometo garantizan la necesidad y la oportunidad de este estupendo libro que tienes entre manos y aportan una gran claridad en la confusión reinante en la gestión del cambio de las organizaciones para enfrentar y aprovechar las infinitas oportunidades de los tiempos que nos ha tocado vivir.

MARTA PRIETO ASIRÓN

Consultora, profesora, escritora y conferenciante habitual en temas de Marketing, Innovación y Estrategia en empresas. Actualmente es socia fundadora del Centro Talento Creativo y Proyecto Kolima

INTRODUCCIÓN

*¿Qué es un buen capitán? Pregunto.
Alguien que sabe lo que hace. Que nunca pierde la cabeza.
Que sube al puente en tu guardia y ve un barco cerrándote
por la banda, y en vez de decir mete todo a estribor
que nos la vamos a pegar, se calla y te mira
y espera a que tú hagas la maniobra correcta.*

ARTURO PÉREZ-REVERTE, *La carta esférica*

Se dice que la vida es un camino que recorremos. No podemos elegir su inicio ni, salvo suicidio, su final. Así pues la longitud de ese camino nos viene determinada.

Sin embargo sí podemos elegir la senda (las alternativas) y también está en nuestra mano determinar el “ancho” de ese camino: la profundidad de nuestra vida.

El “ancho de nuestra vida” aumenta a través de nuestra pasión por las cosas que hacemos, nuestros momentos de intensidad en la vida cotidiana, las personas con las que tratamos y las relaciones que construimos, nuestras experiencias y aprendizajes, etc.

Esta es nuestra responsabilidad y este debería ser nuestro objetivo: aumentar el ancho de nuestra vida.

Este debería ser tanto un objetivo en nuestra vida personal, como en la profesional. Para ello el primer paso es buscar a nuestro alrededor a aquellas personas que puedan “ensanchar” nuestro camino.

He tratado siempre de rodearme de personas capaces de “ensanchar mi camino”, de enriquecerme tanto en lo personal como en lo profesional.

Espero que las páginas que siguen, aunque sea en pequeña medida, sirvan para ensanchar su vida, querido lector.

Al final del libro usted lo decidirá.

En primer lugar, he de decirle que este libro que tiene entre sus manos no es el resultado de “una brillante” investigación académica. No es tampoco un “sesudo” estudio científico. Esa no es mi intención.

En cambio, sí lo es compartir con usted mis experiencias y aprendizajes. Discúlpeme por tal atrevimiento. En estas páginas he reflejado “lo aprendido” en muchos años de directivo “de trincheras” y de formador de directivos.

Este libro va dirigido principalmente a predirectivos/os y a “jóvenes directivos/os”. Hay dos clases de “jóvenes directivos/os”: los que lo son por edad y aquellos que independientemente de la misma mantienen las ganas de escuchar, aprender y mejorar.

Mi objetivo final es simple, con la perspectiva de que estamos en un nuevo siglo: quiero ayudarle a “estructurar” mejor su cabeza “directiva”.

Quiero ayudarle a separar la siempre efímera “moda de negocios” de la auténtica realidad de gestión del mismo. Y ello a través de mis aprendizajes (éxitos y fracasos) y reflexiones personales, que confío le sean de utilidad.

¿Qué me permite este atrevimiento?

Más de veinte años como alto directivo en empresas como 3M, AT&T, Lucent Technologies y TecnoCom. He dirigido numerosos equipos con muy cualificados empleados en situaciones altamente

complejas. He aprendido de brillantes directivos lo que se debe hacer y de otros directivos lo que jamás se debe hacer.

También me lo permite casi una década como formador de directivos de muchas industrias y sectores diferentes tanto en España como en otros países. Asimismo he tenido la oportunidad de trabajar en temas de gestión con muchos altos directivos de distintas administraciones públicas.

Mi objetivo siempre ha sido muy simple: *aprender de todos ellos, todos los días*.

He intentado resumir de algún modo lo que yo considero puntos críticos en la gestión directiva en este nuevo siglo.

Muchos de estos problemas siguen en gran medida sin resolverse en el día a día de la gestión de nuestras empresas.

Pretendo también no solo describir los problemas sino orientar al lector/a hacia la solución; indicar las posibles vías de acción que debe tomar si usted reconoce el problema como suyo y decide hacer algo al respecto.

Así pues le invito a dedicarme un par de horas e iniciar este camino conmigo. ¿Qué se encontrará el lector/a? Veámoslo.

El modelo de gestión abierta

En mi opinión la gestión directiva debe abandonar los principios que la sustentaron en el siglo pasado (que corresponden a un tipo de sociedad en retroceso y/o desaparecida) y centrarse en los paradigmas de una nueva sociedad, la que vivimos en este nuevo siglo.

Gestionar la organización de modo abierto tanto al mundo externo como a al mundo interno de los empleados: la gestión abierta de la empresa.

Este modo de gestionar tiene tres elementos fundamentales que se resumen en el triángulo de la gestión abierta de la empresa:



Por ello le propongo un nuevo *liderazgo abierto* a las personas y a los clientes; mirar hacia fuera y hacia abajo, donde la acción ocurre.

Un estilo directivo capaz de *aprovechar el talento* de los empleados, que cada vez están mejor preparados, el *empleado inteligente*.

Un estilo capaz de aprovechar la diversidad completa presente hoy en día en nuestras organizaciones, capaz de gestionar excelentemente su activo más importante: sus clientes.

Y para ello establecer una *organización que pueda aprender de sus clientes y no clientes*, de modo organizado y sistemático.

Por cierto, toda organización tiene clientes aunque los llamemos con distintos nombres: pacientes, alumnos, ciudadanos, etc.

La gestión de clientes también forma parte de una *empresa invisible* a los ojos de muchos directivos: una empresa, que aunque no es visible en los balances, influye directamente en los resultados obtenidos. Por eso propongo gestionar realmente la llamada "empresa invisible".

El *mundo de lo intangible* está cada vez más presente en el valor aportado por las distintas organizaciones. Cara al rendimiento

organizativo no prestar atención al estilo directivo y/o a la cultura generada en la organización son errores fatales. Por eso, en parte, la ejecución de la estrategia es tan compleja.

En las sociedades modernas, los intangibles son elementos clave en la generación de valor. Simplemente una empresa va bien cuando es de valor para sus clientes, es decir, les crea y conserva un valor a lo largo del tiempo. Centrar el objetivo comercial de la empresa en la generación de valor y no en el precio es el gran salto que muchas empresas han de dar para ser excelentes en su gestión.

¿Y en la administración pública? ¿Debe generar *valor público* o limitarse simplemente a ofrecer servicios al ciudadano objeto de los mismos? Hoy en día que está tan de actualidad, ¿es suficiente ofrecer servicios de educación, como el que haya una escuela con plazas, o quizás debe ofrecerse una educación excelente, en la que la existencia de la escuela con plazas es solo un medio?

Lo que ocurre es que el concepto de valor público es diferente al privado. Pero dígame, ciudadano que paga impuestos, ¿tiene razón de ser un organismo público que no creara valor público? Por supuesto que no.

El valor público es el “valor percibido por el ciudadano” en los servicios que recibe. Por ejemplo, una residencia de ancianos cumplirá totalmente su misión de entregar valor público cuando la atención y cuidado médico sea excelente, pero no lo será si este cuidado no cumple los estándares aceptables por la sociedad de hoy en día.

Hay reglas de negocio de sentido común en la gestión empresarial que no solo no deberían olvidarse sino que deberían constituir los cimientos de toda buena práctica empresarial.

Estas reglas de sentido común, cuando se abandonan “en el desván” y/o se emplean de modo inadecuado, tienen consecuencias prácticas negativas para la organización.

A medio y a largo plazo ello es palpable. En muchos casos se paga muy caro en términos de posicionamiento en el mercado o simplemente de pérdidas millonarias en la cuenta de resultados.

Me propongo en este libro ahondar en algunos de estos “errores” con la idea de que le sirvan de aprendizaje, reflexión y orientación al lector interesado en la gestión de las organizaciones modernas.

Pretendo ayudar a formar su mente directiva correctamente.

Quizás en estas páginas encuentre más interrogantes que soluciones. Más dudas que certezas. No tengo todas las respuestas pero sí puedo ofrecer posibles sugerencias de mejora.

Por eso confío en que las reflexiones que a lo largo de estas páginas comparto con usted, querido/a lector/a, le empujen por la senda correcta.

Espero que este viaje por la *nueva gestión empresarial* le sea práctico y provechoso.

No me queda sino agradecer en esta introducción a todas las personas que han trabajado conmigo durante estos años por su importante aportación, aunque quizás no todos sean conscientes de ello, en términos del aprendizaje y del desarrollo profesional que compartí con ellos.

Parte I

LIDERAZGO ABIERTO

1

El dictador africano y la gestión en la empresa moderna

La evolución de las sociedades occidentales (las más avanzadas del mundo) se ha ido asentando sobre unos principios de gestión desarrollados a lo largo de años, a los que todavía hoy la gestión de la empresa es en gran parte ajena.

Examinemos esta afirmación.

Tradicionalmente las sociedades se han regido por una concentración de poder en una única persona (el dictador romano, el rey absoluto, etc.) que establecía las reglas de obediencia y de comportamiento social correcto. La disensión no tenía sitio. Eran sociedades de pensamiento único

En los avatares de la historia de las sociedades, estas fueron tomando conciencia de que este sistema de gobierno (gestión) no era el más adecuado a sus intereses colectivos.

Sin embargo el cambio del mismo era muy difícil... Salvo por la acción violenta: la muerte del dictador (piense por ejemplo en la revolución francesa o en la historia de Inglaterra y cómo se consigue desarrollar el régimen parlamentario, “cortando la cabeza” de algunos de sus reyes).

Los principios de libertad de expresión y participación en la toma de decisiones son hoy en día la base de toda sociedad moderna y desarrollada.

Bien, vayamos al mundo de la gestión empresarial y tratemos de ver cómo se reflejan estos principios.

Cuántas veces ha escuchado como razón de algo: "lo ha dicho el gran jefe", esa es toda la justificación ofrecida.

El gran jefe puede tomar distintos nombres: oficinas centrales, el consejero delegado, director de división, etc.

Es como cuando los padres damos como razón "porque lo digo yo y no se hable más".

Llamo "corrección corporativa" o "alineación jerárquica" a esa línea de pensamiento y actuación.

¿La "corrección corporativa" en las empresas no es sino otro modo de limitar la libertad de pensamiento/expresión? ¿Qué significa realmente lo correcto en nuestras empresas? ¿Por qué en la mayoría de las encuestas de opinión los empleados expresan el sentimiento de no poder hablar con libertad en muchas empresas? ¿Se puede ser creativo en ambientes donde lo corporativamente correcto lo domina todo?

¿Un ambiente de trabajo es fiable, si uno no se puede expresar libremente?

Obviamente el resultado de ello es la desconfianza en sus líderes. En una reciente encuesta en EE UU los empleados confesaban mayoritariamente no fiarse de sus directivos.

De quien no te fías, no le ofrecerás todo tu talento.

¿Cómo se articulan la libertad de expresión, participación en la dirección de los asuntos e influencia en la toma de decisiones?

Acaso ¿en las juntas de accionistas? ¿En los comités de dirección de las grandes empresas? ¿En los consejos?

La pregunta es: ¿es relevante esta situación para la gestión de la empresa? O simplemente son situaciones diferentes y no comparables las de la sociedad y sus empresas.

Esta pregunta es especialmente importante cuando tenemos en cuenta que al menos en las sociedades occidentales la empresa es la base de su economía.

Desde el punto de vista de aportación del talento del empleado, ¿está seguro de que esta situación es irrelevante?

En un mundo cada vez más global y complejo, ¿es necesario aportar todo nuestro talento o quizás simplemente un buen dictador/directivo es suficiente para navegar en estos mares?

Creo que usted mismo tiene la respuesta: la gestión de la empresa no ha alcanzado todavía el desarrollo “equivalente” de la sociedad civil.

Aunque hay hoy en día algunas excepciones (piense en las reglas internas de Google: *el que no piensa y se expresa libremente no contribuye al éxito*), este viejo “modelo de gestión” sigue tremendamente vigente en la mente y en los actos de la mayoría de nuestros directivos.

No hay innovación sin aportación libre de ideas.

No hay resolución de los grandes retos estratégicos sin aportación masiva del talento de los empleados.

Cuando hoy en día (en algunos sectores) se culpa de la célebre crisis económica al egoísmo y la codicia humanos, simplemente no se analizan las causas raíz de la misma sino algunos de sus síntomas.

Piense por ejemplo en los casos más dramáticos: la quiebra de Lehman Brothers. ¿Quizás los directivos olvidaron repentinamente años de buenas prácticas de gestión del riesgo y buen hacer bancario y se decidieron por la toma de decisiones alocadas como método de gestión?

Viví de cerca el caso de Lucent Technologies –hoy en día desaparecida como empresa independiente–, en el que una amplia mayoría de directivos sabía los cambios a realizar y nadie se atrevía a decirlo en público porque era “corporativamente incorrecto” y por supuesto peligroso para la carrera profesional.

Quizás simplemente el miedo a expresar opiniones divergentes condenó a estas empresas a su fracaso como proyecto empresarial.

Este es el llamado liderazgo del búfalo: todos siguen al jefe de la manada, sin rechistar, aunque nos vayamos todos al abismo.

Para evitarlo, como no estoy proponiendo cortar la cabeza, como han hecho los países históricamente a los gestores indeseables, deberíamos buscar modelos de evolución no traumáticos.

La pregunta es:

¿Tenemos canales en las empresas que faciliten la libre expresión y discrepancia sin que uno tenga que ser un héroe?

Me temo que no.

Debemos trabajar fuertemente en dos áreas, como posibles remedios a esta situación:

1. *La cultura real de diversidad*: no hay mayor diversidad que la de expresar opiniones divergentes sin riesgo para tu futuro.
2. El *perfil/estilo* del directivo en el que la escucha activa de todos asegure la máxima participación de las distintas ideas.

Su falta explica en mi opinión la gran mayoría de los “fascos de grandes empresas” que estaban llenos de empleados inteligentes y bien formados: el exceso de “gestión autoritaria” en el mundo de hoy en día no parece una buena actitud directiva.

“Lo corporativamente correcto” de facto impide en muchas organizaciones la aplicación práctica de los principios básicos de las sociedades modernas: la libertad de expresión como base del debate estratégico, participación en la dirección e influencia en la toma de decisiones que alientan el compromiso del empleado.

El estilo de dirección abierto, el intercambio sincero de puntos de vista y la aportación completa del talento del empleado son imprescindibles en este nuevo siglo.

Este efecto se ve hoy en día reforzado como consecuencia de la mentalidad de crisis: todos callados y salve su empleo el que pueda.

No cabe duda de que las organizaciones bien diseñadas cuentan con mecanismos internos de evolución. Es decir, se pueden implementar grandes cambios estratégicos y/o modificar el estatus de autoridad sin crear situaciones altamente traumáticas.

Un ejemplo es la regla establecida en 3M relativa a la que la máxima duración del mandato del CEO¹ es cuatro años, y después se jubila. Difícil que en ese periodo ya predeterminado “gubierne la compañía” en su propio beneficio y sin seguir una conducta adecuada. Por cierto, esto también “enfatisa” el rendimiento en el proceso de gestión sobre el individuo. No favorece el culto a la personalidad.

Piense quizás en cómo han evolucionado las sociedades humanas, o a través de violentas revoluciones cuyo final siempre es cuestionable o a través de sistemas de evolución creados y mantenidos por la propia sociedad.

En muchos sectores altamente competitivos, la sostenibilidad a largo plazo de la empresa se basa en haber sido capaz de crear y mantener sistemas de evolución organizativa rápida (piense en 3M por ejemplo).

La otra alternativa, la revolución empresarial, en absoluto garantiza el éxito a largo plazo. Piense en las grandes reestructuraciones de miles de empleos y negocios, las grandes operaciones corporativas, etc.

Ante la realidad de un “mundo cambiante” la primera pregunta es, ¿existen mecanismos definidos de evolución interna, no traumáticos, en las organizaciones?

Pero ahora que debemos enfrentarnos a nuevos retos –les suena lo del nuevo modelo productivo–, de la economía del “ladrillo a la del I+D”, ¿debemos cambiar radicalmente el modo en que nuestras empresas son gestionadas? ¿O continuar con los viejos paradigmas de gestión que han gobernado nuestras empresas en los últimos cien años?

1. CEO: *Chief executive officer*, que en España es equivalente al consejero delegado, es el grado más alto de mando ejecutivo en una compañía. Reporta al consejo de administración.