

Gestión por ocurrencias

0

XAVIER MARCET

18/04/2020 - 22:12h

Estamos muy desconcertados. Todo el relato imperante nos llevaba aceleradamente hacia el futuro. Vivíamos dentro de una película de ciencia ficción. Algunos en California ya hablaban altivamente de inmortalidad y resulta que se nos presenta algo que creíamos antiguo, una epidemia, y nos pone como humanidad ante el abismo. Y entonces vemos que sí, que hay muchas innovaciones que quizás servirán para la próxima pandemia, pero que en ésta hemos cometido errores impropios de la era de la inteligencia artificial. Y vivimos un momento que para muchos es como nuestra guerra, nuestra experiencia más traumática, aunque lo cierto es que no tiene nada que ver con las guerras de verdad.

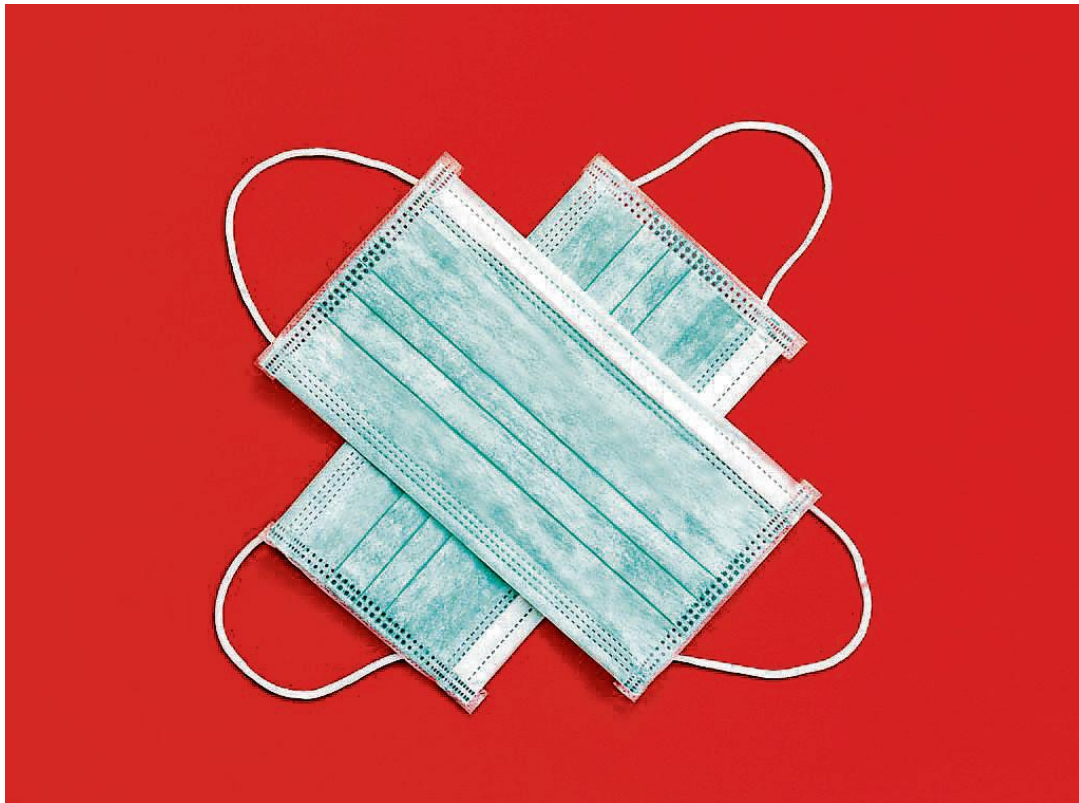
En este contexto de confinamiento y de poner el mundo económico al ralentí es donde las empresas tratan de sobrevivir. Estos días he hablado con muchos empresarios desesperados, sobre todo de pymes. De una semana para otra se cayeron todas las agendas. Se esfumaron las oportunidades que tanto había costado sembrar. Las empresas serias han hecho tres cosas ante la crisis de la Covid-19: pensar en su gente, pensar en tesorería, pensar en los clientes. La gente es su comunidad y su fuente de valor, la tesorería es su respiración y los clientes son siempre su futuro.

La crisis ha delatado la cultura y la forma de gestionar las organizaciones. Muchas empresas han tomado decisiones de un calibre nunca visto con anterioridad. La agilidad de las organizaciones se ha puesto a prueba. Y aunque haya tenido mucho mérito, la parte fácil de esta transformación ha sido la organización del teletrabajo. Lo

difícil para muchas empresas será repensar modelos de negocio y aprender a operar con otro esquema de oportunidades. La crisis obligará a una nueva sincronización de capacidades y oportunidades.

La misión

Saber sumar misión y agilidad es una de las lecciones de esta crisis: la misión es un motor más potente que cualquier moda de gestión



Iryna Veklich / Getty (Getty)

Las organizaciones que mejor han funcionado son aquellas que se han gestionado por misión. Las primeras que destacan son las sanitarias, que han sabido adaptar capacidades ante el mayor desafío visto en tiempos de paz. La capacidad de multiplicar camas de UCI ha sido espectacular. La misión estaba clara: salvar vidas. Aunque sin ese dramatismo también hemos visto organizaciones que han sabido acompañar muy bien misión y agilidad. La red impulsada por Andreu Veá y otros, CovidWarriors, para traer y poner en marcha máquinas que puedan multiplicar el análisis de pruebas PCR es para escribir un libro. La determinación de Leitat de hacer respiradores sofisticados, compatibles con los requerimientos de las UCI para tener pacientes intubados los días que haga falta, ha sido diferencial. O la actividad espontánea de la red de Fab Lab al poner su alma maker a fabricar

soluciones de salud. O la iniciativa impulsada por Enagás de juntar a otros corporate venturing del sector energético y salir en la ayuda de start-ups afectadas por la crisis de la Covid-19. O la forma como los equipos de Suez se han autoconfinado en el puesto de trabajo para garantizar el servicio de agua. Hay mil historias más. Hemos comprobado que aquellas pymes, grandes empresas u organizaciones sin ánimo de lucro que han sumado misión y agilidad han destacado y han tenido impacto. Saber sumar misión y agilidad es una de las lecciones de esta crisis. El propósito, la misión es un motor más potente que cualquier moda del management .

Por el contrario, aquellas organizaciones que han continuado funcionando por inercia a pesar de que el mundo se hundía a sus pies, o que han mantenido sus exasperantes y lentas lógicas burocráticas, deben reflexionar. Y sobre todo deben reflexionar aquellas organizaciones que se han refugiado en la gestión por ocurrencias. A la que empiezas a crear comités de crisis que cada día deben lanzar alguna genialidad, indefectiblemente llegan las ocurrencias. Ya se sabe, cuantos más comités, más ocurrencias. Lo peor es cuando los avispados generadores compulsivos de ocurrencias se niegan a contrastarlas con la realidad y encima se empeñan en hacerlas pasar por innovación. Las ocurrencias sobreviven mucho más tiempo sobre el papel que cualquier virus. Apostar por una gestión por misión, por la transformación ágil y por evitar las ocurrencias es la primera responsabilidad de los líderes en este momento.

Vivimos una crisis histórica. Debemos explorar en las profundidades de la voluntad para ser optimistas, puesto que la sensación es que la mediocridad se ha mantenido estable, pero que la complejidad ha crecido mucho. Las ocurrencias son parte de esa mediocridad. Las empresas tendrán que tirar de fondo de armario de talento para salir de ésta. Y visto cómo han ido las cosas, no estaría mal que las empresas se plantearan no sólo tener expertos, sino tener más gente sabia. No es lo mismo.

Vulnerabilidad

Vivíamos en una película de ciencia ficción. En California ya se hablaba altivamente de inmortalidad y llega algo que creíamos antiguo, una epidemia, y nos pone ante el abismo

La sabiduría es la suma de talento y humildad. Los expertos sólo exhiben conocimientos. La inteligencia artificial competirá más con los expertos que con los sabios. Los expertos sirven para aportar soluciones a los problemas, pero para una complejidad como la actual necesitamos sabios. Los expertos, a veces, tienden a resolver la complejidad incrementándola, porque se focalizan en su parte del problema. Son gente que siempre adorna la especialidad con jerga. Los sabios buscan una mirada integral, apuestan por la sencillez, pero evitan la simplificación. Los expertos tienden a pontificar lecciones. Los sabios son prudentes, no ostentan seguridades infalibles. El indicador preferido de los expertos son sus decibelios. El indicador natural de los sabios son silencios laboriosos. Decía Montaigne que saber mucho permite dudar más. Prefiero que tomen decisiones los sabios a que nos extiendan normas algunos expertos avispados. Los sabios escuchan y reconocen que aprender a preguntar puede llevar toda una vida. Para ser experto se requieren muchos títulos, para ser sabio, no tantos. Los expertos son buenos profesores. Ven los árboles. Los sabios son nuestros maestros. Nos muestran el bosque. Para esta crisis necesitamos maestros.