

Capítulo 1

LA NUEVA NORMALIDAD, NUESTRO GRAN EVEREST PARTICULAR

Todos los seres humanos experimentamos en algún momento la llamada de la aventura.

En este libro hablaremos de aventuras, desde la historia de la primera ascensión al Everest a otras situaciones más o menos épicas de nuestra historia reciente o antigua.

Como sociedad y como país, tenemos por delante muchos meses escalando este Everest que nos ha tocado en suerte vivir en estos momentos: adaptarnos a este nuevo contexto mundial, hacer de esta nueva normalidad nuestro ecosistema, tener éxito y perdurar como especie, pero también como profesión (hablamos de la profesión de gestores de personas) y como proyecto (empresa).

Dos grandes elementos nos parecen fundamentales en esta reflexión sobre la nueva normalidad: por un lado, el gran fracaso de nuestros sistemas de previsión, a todos los niveles, tanto sociales, gubernamentales, sanitarios y como empresa. Nadie se esperaba esto. Pero sin duda ha creado un precedente que no podemos ignorar: tenemos que ser capaces de pensar lo impensable. Necesitamos crear escenarios, pensar el futuro para poder cambiar el presente, adelantarnos a los acontecimientos.

Y por otro lado, la conciencia de nuestra enorme vulnerabilidad y fragilidad. Somos tan frágiles, a nivel personal pero también a nivel institucional, que un pequeño virus ha sido capaz de golpearlos con fuerza, paralizar miles de empresas y poner en la calle a millones de trabajadores. Además, la pérdida de vidas humanas, siempre irremplazables en lo que significan cada una de ellas para sus seres queridos, ha dejado una sociedad en luto con varios miles de afectados.

Con estos dos elementos como ejes de la reflexión, la mayor conciencia de vulnerabilidad, y la necesidad de pensar lo impensable, el mundo del trabajo, el mundo de la empresa en general, y en particular el papel de los gestores de recursos humanos debe evolucionar, porque sin duda no somos los mismos que en marzo nos reclinamos en nuestros hogares. Y hay varias asignaturas pendientes que puede ser conveniente retomar cuanto antes. A modo de guía, te planteamos algunos ejes que deberíamos tener en cuenta a partir de ahora, porque son realidades que han venido para quedarse.

LÍDERES HUMANOS Y CON VISIÓN

El primero de los grandes asuntos, la necesidad de contar con líderes visionarios, es una de las razones que nos han llevado a escribir estas páginas. Si algo ha quedado claro en estos meses es que el «*business as usual*», o lo de siempre, ha quedado descartado como criterio para hacer las cosas en cualquier negocio. Porque ya no habrá de eso: continuidad.

Las empresas nos vemos abocadas a la necesidad constante de reinventarnos, de reformular el posicionamiento de marca y la propuesta de valor, y además, hacerlo con urgencia, y dándole sentido de urgencia.

Tenemos que pensar lo impensable. Esta crisis nos ha pillado a todos *en otra cosa*. Pero ahora sabemos que lo inesperado sucede, y que nos puede afectar en cualquier momento. El propio hecho de que se hayan tomado decisiones antes inimaginables, como confinar a la mitad de la población mundial durante semanas, confirma que somos vulnerables en un sentido personal de la palabra: yo soy vulnerable, tú eres vulnerable, somos colectivamente vulnerables. Y que estamos expuestos a condiciones que reafirman y recuerdan esa vulnerabilidad, no sólo crisis sanitarias, sino también crisis medioambientales y las derivadas de las crisis económicas.

Los líderes que han reaccionado pronto son aquellos líderes que han entendido que no es la tecnología o la eficacia, sino la humanidad, lo que nos hace únicos.

Muchas murallas, como los muros de Jericó, se han derrumbado al son de la trompeta del coronavirus: temas que eran tabú, como hablar de lo personal, de lo emocional, del *¿cómo estás?*, son, o deberían ser a partir de ahora, parte de la conversación del líder con su equipo.

Porque durante estas semanas hemos tenido tiempo para conectar de verdad con aquello que realmente nos importa: hemos tenido tiempo para meditar, para revisar prioridades, para reposicionar el trabajo en el lugar que le corresponde en relación con la familia, los intereses personales, los amigos, las relaciones interpersonales y las emociones.

Hemos descubierto o redescubierto el valor de lo pequeño, de una llamada telefónica a un cliente o a un colaborador, quitando la etiqueta de cliente o de empleador y quedándonos con lo esencial: que son personas, con familias, con inseguridades, con preocupaciones, con miedos, con la necesidad de encontrar el otro en un plano de igualdad en lo que nos une: la humanidad.

El líder que haya sido capaz de despojarse de los artificios de lo técnico, de lo profesional, de la preocupación por el proceso y haya conectado con su empatía, con ponerse en el lugar de los demás, con entender y aceptar al otro, tendrá éxito en el futuro. Es, en esencia, el liderazgo inclusivo y auténtico: el que viene de dentro, de *lo que se es*, de los valores y de los principios. Y esto no se puede fingir o aparentar.

¿Cómo se conecta con el líder humano? Muy fácil: despojándose de las «capas» y estereotipos que hemos ido colocando alrededor del núcleo central: lideras desde lo que eres. Ni más ni menos. Y esto no se puede impostar. Sobre esa esencia de lo que somos, la historia reciente de las empresas y de los modelos de liderazgo han ido acumulando algunos estereotipos que, a la larga, opacan en el líder lo que tiene de auténtico. Nos referimos a algunos artificios como los siguientes:

1. El líder como alguien que lo sabe todo. Es el mito del experto: el líder debe saber más que su equipo. Extendido sobre todo en los departamentos técnicos o científicos, el líder según este mito debería ser el que más sabe, lo cual es empíricamente cierto en muchos mandos técnicos, pero porque hemos promocionado a los buenos técnicos, no porque sean buenos líderes. Que coincidan los dos aspectos, es realmente una afortunada coincidencia.
2. El líder como alguien impasible, que es capaz de tomar decisiones difíciles distanciándose de sus propios sentimientos y lo que es peor, de los sentimientos de los demás. Hacer callo en el corazón, para que

no nos afecten las distintas situaciones, parece ser el resultado natural de asumir funciones de liderazgo. Triste aprendizaje.

3. El líder como alguien seguro de sí mismo, en todo momento, que no deja mostrar las naturales inseguridades, sobre todo en un momento de incertidumbre, porque es malo para la moral de la tropa.
4. Y por último, el mito de que el trabajo profesional es una cosa seria, en la que dejamos los sentimientos al margen: lo personal es para tu casa, lo profesional para el trabajo. Tu familia, tus preocupaciones, tus malos ratos parecen no formar parte de lo que nos debe preocupar en la oficina.

Realmente no sabemos en qué momento comenzó este desastroso experimento. Lo que sí sabemos es que probablemente fue un psicópata, porque son los que cumplen los cuatro puntos anteriores en un nivel máximo: la definición de un psicópata es precisamente alguien impasible, con ninguna capacidad de empatía, enfocado en sus propios objetivos, frío y narcisista. Luego volveremos sobre esta idea.

Necesitamos por tanto líderes humanos y líderes resilientes, que gobiernen con eficacia el rumbo de sus propios pensamientos y de sus emociones, enfocados en las personas, no en los procesos.

La crisis nos ha golpeado, sin duda, pero también nos ha permitido aprender lecciones importantes. Y por ello, tenemos que aprender. No hemos sido capaces de prever este tipo de catástrofes. Y quizá es hora de empezar a preparar sistemas corporativos de previsión, de visión hacia el futuro.

El líder visionario, que no es más que el líder con visión, es una necesidad imperiosa. Y por eso este libro dedica mucho tiempo a recordar algo que ya Kotter mencionó en los años noventa: lo que diferencia al líder del gestor es que el primero tiene una visión y es capaz de comunicarla, alineando los esfuerzos de la organización para conseguir la visión.

Pero nos interesa profundizar en qué supone tener una visión, y, más importante, ¿cómo se adquiere la visión?, ¿qué distingue la visión o el pensamiento hacia el futuro de las capacidades analíticas, sobre las que hemos apoyado el modelo de *manager gestor* en el pasado?

El líder visionario tiene características psicológicas que lo distinguen de otro tipo de líderes, que también necesitamos en la organización, y que en este libro hemos denominado «líder sherpa». Del primero se exige visión. Del segundo, convertir la visión en misión, y darle cumplimiento. Visionarios y guías, por tanto, auténticos y humanos, que trabajando conjuntamente ayuden a las empresas a mantenerse en un estado de tensión creativa constante, reforzando el sistema inmunitario de nuestras organizaciones para prevenir y reaccionar rápidamente a las condiciones del entorno.

A estas cuestiones hemos dedicado nuestros mejores esfuerzos en la redacción de este libro que ahora tienes en tus manos.

LA IMPORTANCIA DEL BIENESTAR EN LA NUEVA NORMALIDAD

La humanidad del líder es especialmente importante en la nueva normalidad, porque las personas nos hemos sentido golpeadas y vulnerables.

El concepto de bienestar o de *wellbeing* ya estaba presente entre las preocupaciones de los responsables de recursos humanos con anterioridad a esta crisis, pero ha cobrado una especial importancia porque es percibido por los profesionales como un aspecto esencial para recuperar el compromiso y los niveles de motivación y energía que permitan poner el foco en el trabajo durante los próximos meses.

Mantenernos enfocados, en una situación de bienestar físico, psicológico y emocional, es clave hoy más que nunca. Nos atrevemos a decir que los cursos de mindfulness han sido los grandes triunfadores de esta crisis, así como los recursos para gestionar la incertidumbre, la ansiedad y la angustia de la situación.

La necesidad de preocuparnos por el bienestar de los profesionales, de verdad, es una de esas tendencias que ha venido para quedarse, y que supondrá una revolución —ya lo está siendo— no sólo en los servicios de prevención de las empresas, sino en los propios servicios de formación y desarrollo.

Los líderes tendrán que dedicar grandes esfuerzos a gestionar miedos, inseguridades e incertidumbres los próximos meses: tanto en sí mismos, como en los demás. Parece difícil, pero tenemos herramientas para hacerlo

de una gran eficacia. Ya sabemos que en situaciones especialmente críticas y de alto estrés, los humanos sufrimos el famoso «raptó de la amígdala», ese resto antiquísimo de cerebro primitivo que nos indica que cuando ves a un león acercarse, no es el momento de pensar, sino de correr. El problema es cuando eso que causa miedo no es un algo físico, sino el fruto de la imaginación o del pensamiento (qué pasará, mantendré el empleo, podré alimentar a mi familia, mantendré mi casa, o incluso peor: irá mal, perderé el trabajo, perderé mi casa, viviré debajo de un puente...). La famosa amígdala es especialmente eficaz para evitar que pensemos con claridad, y afecta además a nuestra percepción del futuro.

Por eso, hoy más que nunca, disponer de herramientas que nos permitan *poner las cosas en su sitio* son especialmente bienvenidas, como la matriz de la felicidad que propone Pedro Campo²:



Fuente: *Matriz de la felicidad de Pedro Campo*.

¡Cuánto nos cuesta aceptar la realidad! Una frase que hemos escuchado atribuir a prácticamente todos los filósofos, teólogos y autores espirituales

² Campo, Pedro. *La vida minimal: cómo vivir ligero en un mundo pesado*. Grijalbo, 2018. Agradecemos a Pedro que nos haya autorizado a reproducir aquí su matriz de la felicidad.

de la Antigüedad hasta la Época Contemporánea, es la famosa plegaria de la Serenidad³:

«Señor, concédeme serenidad para aceptar todo aquello que no puedo cambiar, valor para cambiar lo que soy capaz de cambiar y sabiduría para entender la diferencia»

Aceptar la realidad como es, con una actitud proactiva es clave para vivir en el aquí y en el ahora. Pero el resto de posiciones en esta magnífica matriz es igualmente interesante: dejar ir aquello que no nos proporciona felicidad y que no necesitamos es igualmente importante. Dejar ir sobre todo nuestros pensamientos negativos, dejar ir a las personas tóxicas que con frecuencia tenemos a nuestro alrededor, o simplemente las situaciones que no necesitamos en absoluto y que no nos hacen felices. Y darnos el derecho a disfrutar aquello que no necesitamos, pero nos hace felices es, en nuestra opinión, igualmente importante.

El agradecimiento es otra de las actitudes que abren puertas en la vida y en el liderazgo organizativo: dar las gracias, así como pedir por favor, no son frases hechas o cuestión de buena educación. Suponen una actitud vital abierta a reconocer que necesitamos cosas y que no somos omnipotentes ni autosuficientes. No hay nada más cargante que un líder con esa «suficiencia» que en ocasiones oculta otras actitudes como la soberbia o la vanidad. Necesitamos el concurso de los demás, porque no somos perfectos, y cuando lo logramos no queda otra que agradecerlo sinceramente.

Gracias, Pedro Campo, por poner tanta luz en tan poco espacio de papel.

Todos los expertos en atención psicológica en situaciones de crisis insisten en una idea clave: cuando gestionas personas en crisis, realmente gestionas amígdalas en distinto grado de excitación. Y en esos casos, sólo hay un camino para recuperar cierta claridad de pensamiento en el otro: la empatía.

³ Aunque son muchos los autores a los que se atribuye, parece que es de Reinhold Niebuhr, pero no vamos a entrar en discutir la autoría.

Los próximos meses y probablemente años, serán los tiempos de la empatía. Satya Nadella, CEO de Microsoft, publicó hace pocos años un delicioso libro⁴ en el que casi desde las primeras páginas, habla de la empatía como la gran desbloqueadora de la innovación y catalizadora del cambio cultural. Narra, de forma entrañable, la primera reunión con su equipo de *senior leaders*, nada más ser nombrado CEO, que decidió plantear como una ocasión para hablar de sí mismos como personas, de sus preocupaciones, de sus pasados personales, de sus aprendizajes vitales y de sus valores individuales. En definitiva, como dice Nadella, cómo conectaba el personaje del trabajo con el del resto de la vida. Tras unos momentos de desconcierto, entraron en el juego: «A medida que escuchaba, dice Nadella, me di cuenta de que en todos mis años en Microsoft aquella era la primera vez que escuchaba a mis colegas hablar de sí mismos, no sólo de cuestiones de trabajo». Todo un descubrimiento en un mundo como el profesional, en el que durante tanto tiempo hemos procurado mantener alejado todo aquello que hable de lo personal, de las creencias, de las formas de ver el mundo, que lejos de no influir en el comportamiento laboral, suelen estar en la base de los esfuerzos por aceptar, gestionar y construir sobre la diversidad, no en contra de ella.

La empatía será clave no sólo para gestionar la incertidumbre que nos rodea, sino también para gestionar con éxito los procesos de transformación, y específicamente la transformación digital, en la que hemos experimentado un empujón notable, pero que todavía requiere trabajo.

Lo digital trae consigo además nuevas necesidades de conseguir el bienestar psicológico, como por ejemplo la necesidad de poner coto a la *infoxicación*, mantenernos enfocados en una época de distracciones y mensajes virales, y poner el objetivo en mantenernos productivos, no sólo ocupados. Derechos como el de la desconexión digital son especialmente importantes y lo serán más cuando los protocolos de trabajo flexible y teletrabajo se multipliquen en las empresas, como resultado de una demanda creciente de los profesionales para incorporarlo a lo que se llama habitualmente *salario emocional*.

⁴ Nadella, Satya. *Pulse actualizar*. Harper Collins. 2018.

UN MODELO FLEXIBLE PARA EL TRABAJO

El trabajo flexible, que puede incluir grandes dosis de teletrabajo, ya era un clamor con anterioridad a la pandemia. En los últimos cinco años ha aparecido en todos los estudios, de forma consistente, como uno de los elementos no salariales de motivación y atractivo para profesionales a la hora de elegir un puesto de trabajo, sobre todo para personas con necesidades particulares de conciliación y para el colectivo de jóvenes profesionales.

Pero estas semanas hemos realizado un auténtico test masivo de teletrabajo que ha permitido demostrar:

1. Que la tecnología necesaria existe y está disponible.
2. Que la capacidad de la red de telecomunicaciones es capaz de permitir a millones de personas teletrabajar.
3. Que en la mayoría de los casos funciona, porque la mayoría de la gente es responsable y autónoma.

Desde que empezamos a hablar del *Smart Working*, a finales de la década pasada, sabíamos que el principal obstáculo para implantar modelos de trabajo flexible era precisamente el excesivo afán de control de los mandos. Frases como «es un modelo que no funcionaría en mi empresa» o que «no es para mi área o para el trabajo que hacemos», las hemos escuchado cientos de veces, sobre todo cuando hemos acompañado a empresas a implantar estos modelos. Las pronunciaban fundamentalmente los mandos y directivos, raramente los profesionales, que sin duda nunca han necesitado la mirada controladora de su jefe para hacer su trabajo.

Habitualmente, cuando tales planteamientos surgían en la conversación, era fácil desmontar el prejuicio subyacente, aunque no es tan fácil de eliminar. Bastaba con preguntar al mando: «Bien, te entiendo. Seguramente te preocupa qué hace la gente cuando no sabes lo que está haciendo. Pero dínos sinceramente: ¿lo sabes ahora?».

Realmente la mayoría era consciente de que tampoco lo sabía antes: sabía si estaban o no a su hora, o si cumplían el horario, pero una asombrosa mayoría no tenía implantados sistemas de gestión continua del desempeño para medir no ya qué hacen sus equipos, sino si están cumpliendo sus

objetivos o no, que es lo que les debería preocupar. Los que tenían tales sistemas, no pronunciaban esas frases.

Un mando que no confía en su gente tiene realmente muy mala suerte. Porque tiene un equipo muy malo (que todo puede ser), o porque selecciona muy mal, o le seleccionan muy mal, o porque no tiene las habilidades necesarias. Y no lo sabe.

El modelo de trabajo flexible es una de las políticas de gestión de personas que consigue mayores niveles de *engagement* o compromiso de la gente. Está en el pódium ganador, junto con el feedback continuo y el reconocimiento. Y el futuro del trabajo pasa con total claridad por más inversión en tecnología que permita teletrabajar y menos inversión en espacios: la mayor parte de las oficinas han estado vacías varias semanas, y el trabajo, cuando existía, ha seguido saliendo. Nos hemos dado cuenta de que no necesitamos una oficina o un despacho para hacer el trabajo. Quizá lo necesitaremos para reunirnos y para estar juntos, pero seamos sinceros: en casa somos tan eficaces o más que en la oficina.

Gallup publicó en enero de 2020⁵ un interesantísimo estudio sobre el nivel de *engagement* de las personas que tenían oportunidad de teletrabajar versus las que no tenía tal posibilidad. Dicha investigación, centrada en el mercado laboral norteamericano, pone de relieve tres cosas interesantísimas, entre otras muchas destacables:

1. Los extremos no son buenos para el *engagement*: los trabajadores que no teletrabajan nunca, y los que teletrabajan siempre, de hecho, son los que presentan porcentajes más bajos de compromiso.
2. Un 54% de los trabajadores de oficina manifiestan que dejarían su actual trabajo por otro que ofreciera mayor flexibilidad.
3. Los mayores porcentajes de trabajadores enganchados con su empresa son aquellos que dedican al teletrabajo entre un 60%-80% de su tiempo, es decir, que teletrabajan 3-4 días a la semana.

Las razones para justificar estos resultados son muy variadas, desde las necesidades de conciliación a la preocupación por la huella de carbón de las

⁵ Gallup. Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes. Autores: Adam Hickman y Jennifer Robison. 24 de enero de 2020. Tomado de la página web de Gallup.

compañías y el impacto en el medio ambiente que supone el desplazamiento al trabajo y el propio mantenimiento de los espacios de trabajo.

Pero sin duda, el modelo de trabajo flexible ha venido para quedarse, aunque deberá cumplir algunos criterios:

1. Tener la oportunidad de teletrabajar pero también poder interactuar con otras personas, porque somos seres eminentemente sociales.
2. Que el desarrollo profesional no se vea comprometido por el hecho de tener un modelo de trabajo flexible: los manager deben ser los primeros en dar ejemplo y teletrabajar. Y las organizaciones deberemos promocionar a profesionales en trabajo flexible.
3. Que el hecho del teletrabajo no separe a los profesionales de sus mandos, y por tanto, que éstos estén especialmente cercanos, dando feedback y soporte cuando sea necesario.
4. La negociación colectiva, y especialmente los modelos de control de presencia deben evolucionar para dar cabida a la flexibilidad real de los profesionales. No tiene sentido el café para todos, o que para perseguir a algunos empleadores sin escrúpulos que no pagan horas extra o exigen horarios interminables a sus profesionales, salga perdiendo la mayoría de trabajadores. Los autores siempre hemos pensado que el control horario que ha impuesto el Gobierno español es una medida del siglo XIX para un mundo avanzado en el siglo XXI, y se podría haber hecho de otra forma.
5. La vida de la organización debe evolucionar también: no podemos seguir organizando reuniones eternas en horas intempestivas, ni exigiendo que sean presenciales, y organizar sesiones de formación presencial en jornadas de 8 horas sin tener en cuenta otras opciones que no penalicen el trabajo flexible.
6. La flexibilidad funciona en los dos sentidos: de la empresa al trabajador, y del trabajador a la empresa. Y por tanto también es esperable que el trabajador responda a algunos de los puntos anteriores con suficiente flexibilidad.
7. Deberemos prestar mucha atención al derecho a la desconexión digital de nuestros profesionales. Y por tanto, además de ser una exigencia

legal, los protocolos de desconexión digital deberían ser un hecho que los mandos respeten de forma sistemática.

Son malas noticias para el presentismo, esa losa cultural que pesa en tantas organizaciones por las que *compromiso = horas de presencia en la oficina*. Recordamos una profesional hace años que estaba obligada a quedarse hasta tarde todos los días porque su jefe se iba tarde a casa. Cuando pasabas por su mesa de trabajo era siempre bien visible en su pantalla el famoso solitario de cartas. Y ella tan tranquila. Era, sin duda, una forma de protesta *solitaria* por lo absurdo de la situación.

También son malos tiempos para aquellos que asocian estatus al tamaño de la oficina, o a estar «en la planta noble». Realmente, en este tema, ¡el tamaño no importa!

GESTIONAR EL DESEMPEÑO DE VERDAD

¿Por qué es tan difícil implantar modelos efectivos de trabajo flexible? Muchas de las razones las hemos expuesto en el apartado anterior. Sin duda, tener siempre a mano los deberes y derechos de unos y otros, a modo de objetos contundentes que trabajadores y mandos puedan lanzarse mutuamente a la cabeza, no es la mejor forma de generar un ambiente sano de trabajo.

Pero el mayor obstáculo es que no hemos terminado de entender qué es la gestión del desempeño y cómo implantarla en las organizaciones.

Aunque el tema es complejo, no podemos evitar profundizar un poco en ello, y compartir con todos la visión que tenemos los autores al respecto. Por ello, nos gustaría aludir a algunas barreras que encontramos habitualmente y aportar algunas líneas de trabajo de cara al futuro.

Las principales barreras y dificultades que planteamos tienen que ver tanto con la concepción del modelo de gestión del desempeño como con la manera de aplicarlo por parte de los gestores de personas y de los managers. Debemos aclarar que habitualmente siempre hay más de una forma de ver las cosas: si preguntas a los managers y mandos, dirán que el sistema está mal pensado y no les aporta valor. Si le preguntas a Recursos Humanos, dirán que el sistema está bien, pero los mandos no lo utilizan o lo hacen de

forma precaria. Si le preguntas a los profesionales dirán que es un momento que sólo causa enfado al final de cada año. Aviso a navegantes: queridos directores y responsables de recursos humanos, si un sistema es percibido como innecesario, no le echéis la culpa al que lo sufre⁶. Seamos valientes, y atrevámonos a cambiar radicalmente la forma en la que hacemos las cosas para aportar valor a nuestros clientes internos.

Entre esas barreras de las que hablamos, listamos a continuación las principales, en nuestra opinión:

1. La vinculación del sistema de objetivos al pago de cantidades económicas.
2. El carácter anual del proceso.
3. El propio diseño del proceso, que en muchas ocasiones prima lo formal en detrimento del «espíritu del proceso», que es la oportunidad de tener una conversación y aprovechar para dar y recibir feedback.
4. La obsesión con los objetivos SMART.
5. La fijación con evaluar las competencias todos los años.
6. El problema de los puestos y su descripción rígida.
7. El gran tema pendiente del feedback.
8. ¿A qué dedican el tiempo los managers?

El modelo de salario variable debe evolucionar sin duda a una forma mucho más simple, basada en el concepto de compartir beneficios con los empleados o repartir bonus por esfuerzos significativos, dos cuestiones que habitualmente subyacen al modelo de objetivos, pero que por su propia naturaleza no pueden formar parte de los objetivos de un individuo: porque nunca el resultado depende de uno solo, y porque los esfuerzos extraordinarios no se pueden planificar, sino reconocer, como, por ejemplo, los comportamientos extraordinarios de profesionales durante esta etapa de

⁶ Javier Cantera ha escrito un libro sobre las nuevas tendencias y los anglicismos en el mundo de RRHH, en el que dedica un capítulo a *¿por qué el director de recursos humanos quiere ser estratégico?*, que tiene que ver con esta cuestión. Cantera, Javier. *Pragmata de Recursos Humanos: de anglicismos y dichos populares*. Ed. Universitaria Ramón Areces. 2019.

coronavirus. Y dejar el sistema de gestión del desempeño como un proceso continuo de feedback, reconocimiento y conversación continua entre el manager y su equipo, tal como recomienda John Doerr en su magnífica obra⁷ sobre el modelo de OKR (*Objectives and Key Results*). La contrapartida al modelo *hard* de establecimiento y evaluación continua de Resultados Clave, tal como afirma Doerr, es sin duda el modelo de liderazgo *soft* basado en CFR: Conversación, Feedback y Reconocimiento.

Y si el modelo de negocio ya no es anual prácticamente en ninguna empresa, no tiene sentido un ciclo anual de fijación de objetivos basados en una conversación al final del año: en este tipo de reuniones, el líder realmente actúa como notario para dar fe de si se consiguió o no algo que se estableció meses atrás, y que en muchas ocasiones no tiene que ver realmente con la marcha del negocio.

El diseño del proceso también debería repensarse: ¿cuál es el objetivo de un sistema de objetivos? En muchos casos es simplemente cumplir el proceso, lo cual aporta ciertamente poco valor añadido, pero como está en los objetivos de los responsables de Recursos Humanos como un indicador clave, la obsesión es que el 100% de los managers lo cumplimenten: es decir, cumplan (en lo formal, hacer un click en un indicador de proceso) y mientan (en el espíritu de la letra, que es tener una conversación tranquila con cada miembro de su equipo sobre su futuro).

Sobre la preocupación por convertir los objetivos en objetivos SMART, esta cuestión, que los consultores hemos repetido machaconamente —*mea culpa!*— ha hecho más mal que bien. El objetivo o los objetivos de un profesional, por definición, debería ser ambicioso, inspirador, retador. Y como dice Doerr, los Key Results deberían ser SMART. Pero no los objetivos, porque entonces empequeñecemos el horizonte profesional del empleado durante los siguientes meses, haciendo que se concentre en determinados asuntos pequeños, olvidando los grandes propósitos de su trabajo. El modelo de OKR va, además, en dirección contraria a los modelos habituales de fijación de objetivos: es el profesional el que propone a su manager los grandes objetivos y los Resultados Clave, en forma de

⁷ Doerr, John. *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta. 2019.

una conversación sobre los por qué, los qué y los cómo. El aspecto que tiene un modelo de OKR funcionando en una organización es el de una gran conversación, en la que recibir feedback, pedir consejo y repensar continuamente cómo aumentar el valor añadido que cada profesional aporta a la visión y misión de la compañía. ¿Están los managers preparados para esa gran conversación?

Por eso, los modelos y planes de formación en liderazgo que las empresas diseñen e implanten los próximos meses deberían recoger, de forma explícita, una exhaustiva formación en la gestión del desempeño y en la cultura de la dirección por objetivos.

DEDICAR TIEMPO A LO QUE IMPORTA

Entiéndenos bien: Los jefes y mandos trabajan muchísimo. Lo que cuestionamos es a qué dedican su tiempo, no precisamente su tiempo libre, como cantaba Perales.

Dice Zaleznik en un magnífico artículo de 1977⁸ que a la gran cuestión del liderazgo las empresas contestaron creando una nueva tribu: la del manager. Y continúa: «mientras la cultura de liderazgo basada en la gestión (*managerial leadership*) asegura la competencia, el control y el equilibrio de poder entre grupos con el potencial de la rivalidad entre ellos, desafortunadamente no asegura necesariamente la imaginación, la creatividad, o el comportamiento ético en la guía de los destinos de las grandes corporaciones».

La visión de Zaleznik sobre el manager es dura, pero para contextualizarla, hemos de decir que se refiere no a la posición ni a la persona, sino a la función que realizan las personas en la organización, contraponiendo la figura del líder y la del gestor, apuntando sus críticas hacia el «manager gestor». En opinión de este autor, los manager se orientan fundamentalmente a solucionar problemas, especialmente en el corto plazo y con una clara mentalidad práctica.

Los más de 40 años transcurridos desde la publicación del artículo de Zaleznik han visto evolucionar esta tribu hacia un manager que dedica

⁸ Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. Mayo de 1977. El entrecomillado recoge nuestra traducción.

su tiempo a tres cuestiones aparentemente contradictorias: a solucionar problemas, a coordinarse con otros en reuniones eternas y a alimentar la máquina de gestión de información de la empresa, en forma de reporting casi continuo.

Los mandos están llamados a jugar un papel clave en la evolución de las empresas en los próximos años. Pero tenemos que replantearnos en serio su dedicación a las tareas que realmente aportan valor añadido. En una época que demandará sin duda innovación, capacidad de adaptación y agilidad en la toma de decisiones, no podemos tener un ejército de mandos al servicio del aparato de control de la empresa.

Urge por tanto repensar tanto los sistemas de reporting —quizá invirtiendo en inteligencia artificial y en los sistemas de Business Intelligence apoyados en Big Data—, y reducir drásticamente el sistema de coordinación a base de reuniones largas e improductivas, generando equipos autogestionados basados en metodologías ágiles para la gestión de proyectos a corto plazo.

Si el coronavirus ha demostrado algo, es precisamente que hay que esperar lo inesperado. Y ello, en una época VUCA significa que la planificación faraónica de proyectos a largo plazo no tiene sentido. Como ejemplo, una conversación que mantuvimos recientemente con un Director de Sistemas de una empresa: “llevábamos meses planificando un proyecto para permitir el trabajo en remoto, para ejecutar progresivamente a lo largo de un año. Al final, con esta crisis, lo hemos implantado en cuatro días”, decía este director. Lo cual nos lleva a dos claras conclusiones:

1. Planificaciones a largo plazo, que exigen meses para diseñar proyectos que supondrán años de trabajo, no parecen tener demasiado sentido en una situación en la que las cosas cambian con gran rapidez y convierten los proyectos en obsoletos antes incluso de su implantación.
2. Si somos capaces de ejecutar en cuatro días lo que habíamos planificado para un año, quizá el modelo de gestión del cambio que hemos venido utilizando podemos repensarlo. En cierto sentido, este tipo de situaciones viene a confirmar que cuesta lo mismo hacer un gran cambio que uno pequeño, y que es el mismo esfuerzo realizar un cambio rápido que uno a largo plazo. Pues hagamos cambios rápidos y a gran escala.

Es cierto que el contexto influye: en este caso, la existencia del riesgo del coronavirus supuso que todo el mundo entendiese la necesidad de actuar deprisa, y las resistencias disminuyeron. Pero lee de nuevo la frase anterior: podemos crear un sentido de urgencia para cualquier cambio, si es que realmente merece la pena, como bien decía el gran John Kotter.

Que las metodologías *ágiles* han venido para quedarse, y que no son una moda, sino una estrategia adaptativa al entorno, ha quedado suficientemente claro durante esta coronacrisis. La cuestión es si de verdad vamos a aprovechar esta oportunidad para hacer grandes cambios, o si nos dejaremos vencer por la inercia de seguir “como siempre”, lo cual sería perder una oportunidad histórica para transformar nuestra sociedad y las empresas.

Pero para ello, es importante romper las rigideces de los modelos organizativos, sobre todo el modelo imperante de estructura vertical jerárquica, aunque también puede aplicarse a los sólidos y megalíticos modelos matriciales, que son el principal obstáculo para implantar un esquema de trabajo basado en equipos ágiles, con capacidad para la toma de decisiones autónomas y con una visión transversal de su función en la organización. Veámoslo un poco más despacio.

ORGANIZACIÓN LÍQUIDA

En el año 2000 el filósofo Zigmunt Bauman publicó “Liquid Modernity⁹”, una lúcida reflexión sobre precisamente lo que nos ha pasado en esta coronacrisis. Las formas que adquiere la vida moderna, dice Bauman, se caracterizan por la fragilidad, la temporalidad (o si quieres, la provisionalidad), la vulnerabilidad y el cambio constante.

Una interpretación posible de Bauman es que la modernidad es, en gran medida, una permanente tensión entre lo sólido y lo líquido. Lo sólido — las instituciones, los modelos de trabajo “definitivos”, incluida la empresa — ha resultado no ser tan sólido como pensábamos, porque precisamente no ha sido capaz de adaptarse con facilidad, de prever las tensiones estructurales que le provoca el cambio. Los amantes de lo sólido están abiertos a acoger

⁹ Bauman, Zigmunt. Liquid Modernity. Polity Press. 2000. Hemos consultado la edición de la misma editorial de 2013.

lo líquido, pero para verterlo en un nuevo molde y volver a solidificarlo. En gran medida, esto lo hemos visto con la irrupción de grandes paradigmas de gestión: los modelos de gestión de la calidad, la dirección por objetivos, la gestión de la innovación, y un largo etcétera de diseños que acogían la liquidez, pero que dejaron de ser tan eficaces cuando alguien los solidificó en forma de una nueva estructura formal. Hoy pasa algo parecido con la gestión ágil, que se convierte en muy poco ágil cuando se solidifica en una estructura que casi vive para sí misma en las empresas.

Las crisis actúan precisamente como momentos de fusión de lo sólido, como nos ha ocurrido ahora, en los que se desmorona (se licúa) el paradigma sólido en el que parecía asentarse la búsqueda del futuro. La ilusión de control de los destinos de la humanidad, de la empresa y del trabajo, tienen que ver con esta tendencia a “solidificar” algo que, de por sí, es líquido.

Si es cierto lo que dice Bauman, que vivir en la modernidad líquida es como caminar por un campo de minas (lo único cierto es que una mina puede explotar en cualquier momento, pero nadie puede asegurar dónde o cuándo, a una escala global), entonces vivir en la incertidumbre es la norma.

Desde 2011 el concepto de *organización líquida* sobrevolaba algunos grupos de expertos, y ha ido convirtiéndose en un paradigma de modelo organizativo que va precisamente en la dirección de flexibilizar la organización. Stelio Verzera¹⁰ es uno de los grandes impulsores del modelo de organización líquida, y desde Barcelona lleva años trabajando con todo tipo de organizaciones con esta idea de aproximarse a los sistemas humanos desde un modelo de dinámica de fluidos, más que desde el modelo más tradicional mecanicista, mucho más rígido.

La idea es simple, pero potente: un líquido experimenta dinámicas lineales, en las cuales puede preverse la posible reacción de ese líquido, las cosas pueden preverse con cierta antelación: en este marco, como dice Verzera, tiene sentido planificar, optimizar, organizar. Estos sistemas de gestión son complicados, pero tienen sentido en el marco de esta dinámica.

¹⁰ Se le considera el autor del modelo de Organización Líquida (LiquidO) a partir de un concepto algo más amplio, el de Adaptive Organization Design and Development, y ha obtenido varios premios internacionales, como el premio MIX Prize de Gary Hamel, en 2014.

Otros entornos de trabajo, en cambio, se definen no por ser complicados, sino por ser complejos, y tienen que ver con las dinámicas no lineales (emergentes y exponenciales) que también experimentan los líquidos y los sistemas humanos. Son aquellos definidos por turbulencias en el entorno, en los cuales es importante saber cómo volver a una situación que pueda ser gestionable, en una permanente iteración entre las dos dinámicas.

Si un sistema humano se puede comparar con un río, cambiar la dinámica de un río, según el símil de Verzera, supone entender las distintas “capas” que componen ese río (algo así como las distintas “corrientes”). La capa más superficial del sistema humano son las herramientas y los procesos, por debajo de las cuales están las capacidades de las personas, la cultura en un nivel más profundo, y en la capa más profunda de todas, las propias personas.

Si quieres cambiar el curso de un río, no puedes cambiar sólo los procesos o las herramientas, la parte más superficial: eso genera turbulencias, pero la inercia de las personas y de la cultura hace que realmente los cambios se neutralicen. Si quieres cambiar el río, vete a lo profundo: cambia la cultura, cambia las actitudes y percepciones de las personas.

La liquidez está por tanto vinculada a la velocidad, la rapidez de adaptación a cualquier contexto, la capacidad de cambiar de dirección y de ritmo, y la capacidad de adoptar la forma de cualquier recipiente con suma facilidad. No sabemos si Stelio aprobaría este rápido resumen, pero esperemos que así sea, y en cualquier caso, ¡esperamos tu feedback!

Hacer líquida la organización supone actuar, en nuestra opinión, sobre seis grandes elementos:

1. Procesos líquidos, basados en simplicidad, enfoque al cliente y velocidad de reacción.
2. Soluciones líquidas, desarrollando soluciones rápidas, innovadoras y enfocadas al cliente.
3. Estructuras líquidas, basando el modelo organizativo en estructuras simples y rápidamente escalables.
4. Talento líquido, con gente flexible y adaptable tanto en actitud como en la posibilidad de cambiar transversalmente su posición en la organización para colaborar eficazmente en equipo.

5. Liderazgo líquido, con unos *mánager* que sean capaces de guiar al equipo, acoger la innovación y potenciar el trabajo transversal.
6. Cultura líquida, que sea permeable al cambio, a la innovación y al intercambio de ideas y de proyectos a lo ancho y largo de la organización.

Los procesos de transformación digital, por ejemplo, tienen mucho que aprender de este modelo de organización líquida. Hemos vivido en los últimos años el intento de cambiar las herramientas y los procesos incorporando tecnología, pero prestando poca atención al cambio personal y al cambio organizativo, que supone siempre un cambio cultural profundo.

Esta crisis, sin embargo, ha presenciado como miles de profesionales se han puesto a teletrabajar y teleformarse con una rapidez envidiable, precisamente porque la crisis ha ocasionado un cambio de percepción en la importancia y la urgencia del cambio digital, lo que ha acelerado los procesos de cambio personal, en un entorno de aislamiento en el que el peso de la inercia de la cultura organizativa era mínimo.

Trabajar pues, sobre la cultura y sobre el cambio personal, es clave y demandará nuestros mejores esfuerzos y nuestras más aquilatadas soluciones durante los próximos meses.

CAMBIO CULTURAL, RESKILLING Y STORYTELLING

La mayor parte de la gente tiene claro de qué habla cuando habla de cultura de empresa. Pero les es más difícil definir qué es. Por ejemplo: todos entendemos qué quiere decir John Kotter cuando afirma que “la cultura se come la estrategia para desayunar”: si no cambias la forma de pensar, el *mindset* de la gente que trabaja en la empresa para que ayude a la estrategia, vas de ala. Pero la cultura no es sólo la forma de pensar, o el *mindset*. Hay muchos más elementos presentes además de *ideas* o formas de *pensar*.

La cultura es, ni más ni menos, la historia o historias que las organizaciones se cuentan a sí mismas, que explican quiénes somos, qué hacemos, de dónde venimos, dónde vamos, qué está bien visto y qué no, qué te cabe esperar aquí. Pero cuentan todo esto de una forma no explícita. En realidad es una historia. De hecho más de una: sobre todo en organizaciones grandes, suele

haber muchas historias, porque hay culturas distintas en distintas partes de la empresa.

El ser humano adora las historias. Hemos crecido con ellas, nos ayudan a entender quiénes somos, qué pintamos en este mundo, qué nos cabe esperar. Nos cuentan historias de pequeños, para entender qué diferencia hay entre el bien y el mal, por ejemplo, y qué les cabe esperar a los que se portan bien, y qué a los que se portan mal.

Nos cuentan historias sobre la familia, para entender quién es nuestra familia y en qué nos distinguimos de otras familias. Aquí las historias suelen ser un poco más complejas: hay historias épicas, sobre cómo hemos llegado a lo que somos como familia, dramas, comedias, historias sórdidas que se cuentan en susurros o anécdotas —que no son más que microrelatos—.

De mayores nos cuentan muchas más historias: sobre la patria o la nación, sobre la sociedad, sobre la religión, historias de por qué debemos votar a unos o a otros, de por qué debemos trabajar en esto o en este sitio, etc.

Las historias no son neutras: siempre pretenden algo. Emocionarte, hacerte sentir orgulloso de pertenecer a esta sociedad o familia, explicar de dónde venimos, explicarte qué se considera correcto y qué no, para que vayas siempre por el camino del bien y evites el mal. Otras historias pretenden decirte qué debes pensar o qué debes valorar como importante para que marques tu rumbo por la vida.

¿Por qué son tan importantes las historias? Porque contienen los grandes elementos que tienen que ver con nuestras decisiones y con nuestra forma de vivir: pensamiento, emoción y acción. Una historia sin emoción, es una orden. Una historia sin elementos racionales es un chiste. Una historia sin acción no tiene vida.

Pero si combinas adecuadamente estos elementos, ¡voilà! Tienes el arma más potente de comunicación que se conoce. Es tan poderosa, que la usamos hasta con nosotros mismos: ¡somos el resultado del relato que nos contamos a nosotros mismos!

Para poder entender una empresa hay que entender bien qué historias se cuentan en la empresa. No cuáles crees que se cuentan, sino las que se cuentan realmente.

Las encuestas de clima son una buena herramienta para medir el clima, pero no para identificar la cultura, porque sólo escuchas lo que preguntas, no las historias que se cuentan cuando no preguntas.

Por tanto, si quieres cambiar la empresa, cambia la cultura y cambia la historia. Para eso tienes que entender qué elementos definen una historia, cómo se ordenan en una determinada estructura narrativa, y cómo construir historias para poder deconstruirlas y cambiarlas. Es decir, tienes que convertirte en un buen contador de historias. Los líderes del futuro deberán dominar la conversación y el arte de contar historias, como piezas fundamentales de su perfil de liderazgo.

En el caso del cambio personal, es lo mismo. La nueva normalidad exige fraguar un concepto que lleva años sobrevolando el mundo de Recursos Humanos, y es el concepto de Reskilling (y el subsiguiente de Upskilling).

Realizar un Reskilling de las personas de la organización supone simplificar el esfuerzo formativo de las organizaciones en torno a las capacidades críticas que la nueva normalidad demanda, y que la investigación científica ya ha cifrado en algunas habilidades y en algunas capacidades críticas, como las competencias digitales.

Aprender en un mundo dominado por la incertidumbre debería simplificarse al máximo, para dotarnos de las habilidades necesarias para hacer frente a ese futuro ignoto. Por tanto, más que lanzar grandes programas formativos de amplio espectro, las compañías deberían concentrar el aprendizaje en aquellas habilidades que serán la llave para abrir puertas en la nueva normalidad.

Emma Sue Prince¹¹, por ejemplo, ha hecho un esfuerzo notable de síntesis que nos parece muy razonable, reduciendo la galaxia de posibles habilidades clave a un número bastante manejable de siete grandes habilidades o softskills y que nos parecen muy oportunas: Adaptabilidad, Pensamiento crítico, Empatía, Integridad, Optimismo, Proactividad y Resiliencia.

Si añadimos a la lista “aprender a aprender” o capacidad de aprendizaje, así como los básicos relacionados con agilidad y competencias digitales,

¹¹ Emma Sue Prince. *Las 7 habilidades para el futuro (y el presente)*. Empresa Activa. 2020.

tenemos una lista bastante reducida con la que empezar a enfocar los esfuerzos corporativos en Reskilling de los profesionales de cualquier organización.

Por otra parte, la nueva normalidad sin duda exigirá a todos los profesionales de la organización hacer un uso intensivo de sus capacidades actuales, y por tanto, demandará llevar al siguiente nivel todos y cada uno de los talentos actuales: upskilling. Realizar un mapa detallado de ese talento, e idear estrategias para sacar el máximo partido de él, es también una misión apasionante para los próximos meses.

EL PODER TRANSFORMADOR DE LA TECNOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES RESILIENTES Y EXPONENCIALES

No podemos acabar este capítulo sin dedicar un poco de espacio a la tecnología. No podemos imaginar cómo hubiese finalizado este proceso de confinamiento si no hubiésemos tenido la tecnología necesaria para teletrabajar y para comunicarnos con nuestros clientes y con nuestros empleados. En pocos días hemos convertido a venerables abuelas y abuelos en expertos tecnólogos, capaces de organizar una videoconferencia con la familia para ver a sus hijos y nietos, creando grupos de mensajería y realizando compras on line. Les ha costado, pero han aprendido.

El gran mensaje de fondo es que cuando existe una necesidad humana que la tecnología puede ayudar a cumplir, entonces las resistencias a su uso desaparecen. Ese es el camino del futuro: imbricar la tecnología en los afanes humanos, pero siempre resolviendo sus auténticas necesidades, no imponiendo nuevas cargas. El auténtico peligro es, en este caso, no hacer uso de la tecnología.

No creemos que alguien tenga dudas hoy sobre la importancia de transformar digitalmente la empresa: para relacionarnos con los clientes, para vender, para comprar, para colaborar. Esta afirmación no es baladí: hace pocos meses, muchas personas pensaban todavía que la transformación digital no les afectaría o lo haría muy despacio. Este es el comienzo de un largo camino que estamos todavía por recorrer, y que nos ocupará los próximos años, en torno a algunas cuestiones clave:

1. La colaboración usando la tecnología, que probablemente vendrá de la mano de la realidad virtual y de la realidad aumentada, de forma que además del tiempo, podamos compartir un espacio virtual para colaborar con otras personas, para compartir ideas, y para trabajar juntos.
2. El uso de la robótica para simplificar o incluso eliminar tareas repetitivas, rutinarias y de bajo valor añadido, incluyendo aquellas tareas de reporter de bajo nivel que muchos managers todavía realizan de forma casi manual.
3. Transformar el concepto tradicional de formación hacia un modelo de aprendizaje autodirigido, en el que la tecnología será clave a la hora de diseñar experiencias de aprendizaje que se ajusten a las necesidades y expectativas de los que aprenden, dándoles mucha más autonomía y libertad a la hora de establecer sus propios itinerarios de desarrollo profesional.
4. La inteligencia artificial, que unida al uso del Big Data y de los procesos de Inteligencia de Negocio, permitirán no sólo tomar decisiones más acertadas, a partir de datos, sino empezar a trabajar de forma más consistente en los análisis predictivos, que tanta influencia tienen en el concepto de visión que trabajaremos en este libro.

No cabe duda que la tecnología tiene un poder transformador enorme, y que además, tiene una escalabilidad increíblemente rápida. Las empresas que aprovechan esa capacidad de transformación y escalabilidad de la tecnología se denominan organizaciones exponenciales¹², porque su ritmo de crecimiento no es aritmético, sino que avanza a la velocidad de la tecnología, que funciona bajo parámetros de crecimiento exponencial. Algunas empresas bien conocidas como Google o Facebook, Airbnb o TED, tienen la capacidad no sólo para evolucionar y crecer con rapidez, sino para transformar otras empresas, negocios y sectores de actividad.

Las organizaciones exponenciales tienen algunas características que las distinguen del resto de empresas: su fe en el trabajo colaborativo, el

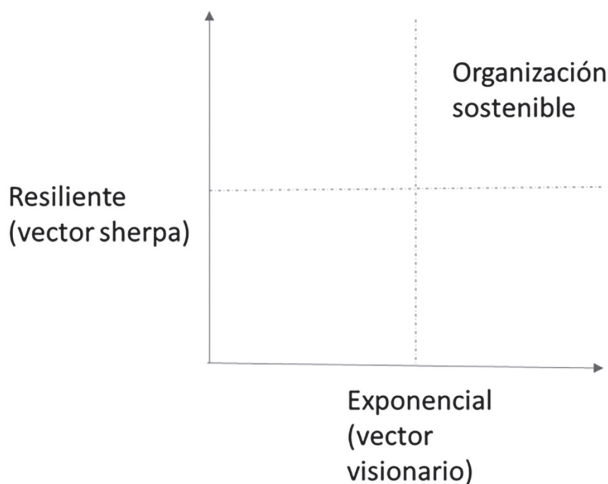
¹² El libro de referencia es el de Salim Ismail, Robert S. Malone y Yuri Van Geest. *Organizaciones Exponenciales*. Bubok. 2016. Con prólogo de Francisco Palao y Peter Diamandis.

uso de la tecnología en el corazón de su modelo de negocio, el trabajo transversal, la flexibilidad y la rapidez para adaptar sus procesos a los requerimientos del cliente, el uso de algoritmos y de equipos reducidos de personas comprometidas, pero altamente escalables. Por eso son capaces de crecer más rápidamente que sus competidores, multiplicando por diez su capacidad de impacto, con un modelo de negocio flexible y escalable.

Volveremos a este concepto de organizaciones exponenciales cuando hablemos de visión, pero nos parecía importante traerlo a colación ahora, cuando estamos todavía en la puerta de entrada a esta expedición en la que sherpas y visionarios ocuparán sus lugares protagonistas.

Pero las organizaciones exponenciales necesitan también otro ingrediente, que en ocasiones ha sido poco desarrollado: la resiliencia. La empresa del futuro será exponencial y resiliente, o probablemente no será. Exponencialidad y resiliencia están en el corazón de la nueva empresa de esta época, y entran de la mano de los estilos de liderazgo que proponemos en estas páginas, el visionario y el sherpa:

Matriz de Sostenibilidad: resiliencia y exponencialidad



Las empresas sostenibles son aquellas que aúnan, a la vez, la resiliencia y la exponencialidad. Y estos dos elementos son, a su vez, el terreno de