

# Ejecutivos dinosaurios

El cambio, la innovación y la pasión por explorar el futuro deben formar parte del ADN de la compañía.

uando preparamos una nueva aventura a un lugar totalmente desconocido, incierto y complejo, nos enfrentamos siempre al reto clave de componer el equipo adecuado para afrontarla con las máximas garantías de éxito.

No estamos hablando sólo de "deporte", donde hay unas normas muy claras, una organización y un entorno controlado, y donde los participantes tienen que dedicarse sólo a hacer muy bien lo que saben hacer, esforzarse mucho y concentrarse en los momentos clave. Estamos hablando de "Aventura", en la que la parte deportiva y de rendimiento es importante, pero sólo es un medio para hacer avanzar el proyecto. Aquí no hay que hacer bien solo lo que depende de uno, sino que hay que saber enfrentarse a una gestión completa del proyecto, con muchos riesgos, con parámetros incontrolables totalmente cambiantes y con momentos muy críticos. Y el mundo de la empresa se parece mucho más a esto que a una práctica puramente deportiva o competitiva. Los integrantes de los equipos de las organizaciones empresariales deben ser buenos "deportistas" en lo suyo, además de tener la men-

talidad exploradora del "aventurero".

## ¿CUÁL ES LA ACTITUD ADECUADA PARA ENFRENTARSE A LO DESCONOCIDO?

Nadie ha estado nunca en el futuro, es totalmente desconocido e imprevisible, y para avanzar hacia él requeriremos una actitud realmente exploradora en todos los ámbitos de la organización. Pero muchísimas empresas están llenas de ejecutivos poco adecuados para ello y que aportan un ínfimo valor. Ellos creen que sí, porque llevan tiempo, su puesto está bien pagado y tienen capacidad de tomar decisiones; sin embargo su tarea sería fácilmente sustituible, y su aportación podría ser mucho más valiosa con la actitud adecuada para los tiempos que vienen.


A partir de ahí, la pregunta clave será cómo podemos crear equipos y estructuras eficientes en la gestión, y a la vez enfocadas a liderar la aventura incierta, cambiante y súper compleja de avanzar hacia el futuro. A mí me funciona la que yo llamo "Regla de los tres tercios", que explico, aquí, basándome en la organiza-

ción de una expedición polar a la Antártida.

## PRIMER TERCIO: EXPERIENCIA

Evidentemente, necesito gente que esté acostumbrada al frío, al esfuerzo al límite, a las incomodidades extremas, a usar el material adecuado, etc. Tener en

[La experiencia] es un factor positivo que aporta confianza y conocimiento, pero si domina excesivamente, distorsiona la organización y crea estructuras ineficientes para cambiar, innovar y adaptarse al mundo radical que viene



# o exploradores

**ALBERT BOSCH.** Aventurero y emprendedor.



el equipo a personas con experiencia contrastada será un valor importante, pero no deberá ser el único o principal factor clave a tener en cuenta, porque pueden tener mucha experiencia en otros entornos, en situaciones del pasado, y ninguna en ir a un lugar dónde no han estado nunca y del que desconocen totalmente la mayoría de parámetros que se encontrarán.

La experiencia está sobrevalorada en el mundo de las organizaciones y conforma el punto principal de captación y promoción de los miembros de un equipo. Evidentemente, es un factor positivo que aporta confianza y conocimiento, pero si domina excesivamente, distorsiona la organización y crea estructuras ineficientes para cambiar, innovar y adaptarse al mundo radical que viene. Los expertos

saben que su valor viene, precisamente, de lo que saben hacer; con lo cual, demasiado a menudo pueden ser los primeros interesados en que nada cambie para no perder su poder y privilegios en la organización. La experiencia es necesaria y bienvenida, pero, para que no se convierta en una bloqueadora de la innovación y el cambio, tiene que estar valorada en su justa medida.



### SEGUNDO TERCIO: APRENDIZAJE

Para cruzar la Antártida necesito gente que esté dispuesta a adquirir nuevas capacidades, que le motive aprender nuevas técnicas y desarrollar nuevos métodos para hacer una aventura distinta a todas las que haya hecho hasta hoy. Y, sobre todo, gente que esté dispuesta a cuestionar lo que había venido haciendo y desaprender cosas que aquí ya no le servirán aunque hayan formado parte de su *know-how* en el pasado.

En el mundo de la empresa esto se llamaría formación continua, pero más que algo a realizar de vez en cuando, debería ser un hábito constante en la organización, no solo para que las personas se vayan reciclando o adquiriendo nuevas capacidades para lo que viene, sino para que exista la mentalidad auténtica de que lo que hacíamos ayer no nos va a servir mañana, y de que debemos apasionarnos en descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, no dejarnos llevar por los prejuicios de lo que veníamos haciendo y prohibir esa frase tan peligrosa del “eso siempre se ha hecho así”.

### TERCER TERCIO: ADAPTACIÓN SOBRE LA MARCHA

Esta es la capacidad más difícil de detectar y potenciar en los miembros de un equipo. Pero para cruzar la Antártida, necesito gente que esté dispuesta a avanzar sin saber todavía qué capacidades va a necesitar cuando esté allí, en medio del lío, porque como no han estado nunca, y es por definición incierto y complejo, seguro que surgirán situaciones en las que se deberá aprender y adaptarse sobre la marcha. Y de ello dependerá el éxito de la expedición y, quizás, incluso la propia supervivencia del equipo. Esta actitud es la que más escasea en las organizaciones, y la que más marcará el éxito o el fracaso de nuestro



**Necesitamos  
equipos  
dispuestos  
a avanzar  
sin tenerlo todo  
controlado y sin  
disponer de las  
capacidades necesarias  
(porque todavía se  
desconocen), pero con  
el máximo compromiso  
y confianza en el  
proyecto**



proyecto. La experiencia la podemos valorar hasta el punto que creamos oportuno, y contratar o promocionar ejecutivos de forma más o menos objetiva. El aprendizaje continuo lo podemos organizar y detectar si tenemos un equipo realmente abierto a aprender y desaprender cosas. Pero luego necesitamos que todo este equipo esté dispuesto a avanzar sin tenerlo todo controlado y sin disponer de las capacidades necesarias (porque todavía se desconocen), pero con el máximo compromiso y confianza en el proyecto. Si, para vanzar, esperamos a que tengamos toda la ruta controlada y todas las capacidades preparadas, seguramente ya iremos tarde y otros nos habrán ganado la partida.

Con un equilibrio aproximado entre estos tres tercios, tendremos equipos con capacidades y mentalidades preparados para la gran aventura de liderar el futuro. Debemos decidir si queremos una organización dominada por dinosaurios o por exploradores.