

ESTUPORES Y ESTAMPIDAS

EL CAMINO HACIA LA EMPRESA LÍQUIDA EN TRES ACTOS

By Sergi Corbeto
CEO www.mindthegap.team
ESADE Disruptive Management Program Director

“Para poner a prueba la realidad, hemos de verla en la cuerda floja. Cuando las verdades se hacen acróbatas podemos juzgarlas.”

Oscar Wilde

ACTO I – PREPANDEMIA

F#€K P&L! o LOS “SUTILES INCONVENIENTES” DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN

En 1970 el economista neoliberal Milton Friedman escribió un artículo en Times Magazine en el que aseveraba con impunidad: "El único propósito de una empresa es generar beneficios para los accionistas". Añadía que, para prevenir la inflación, salvar empleos, cuidar el medioambiente y otros caprichitos ya están los Estados. Al accionista no se le puede robar dividendo con esas futilidades.

Todos nos lo creímos: Organizaciones, Gobiernos, ciudadanos, empleados y, por supuesto, CEOs y accionistas. Éstos dos últimos los que más.

Las Escuelas de Negocio elevaron la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (o Cuenta de Explotación o P&L, como gustéis) a Gran Objeto de Culto del Management. Los directivos la han venerado, relamido, dado y pulido cera como máxima expresión de la dimensión de un negocio. Los Sistemas Fiscales básicamente interpelan a “sus clientes empresariales” a través del lenguaje administrativo-contable. Incluso en el mundo de las start-ups las rondas de financiación están íntimamente sujetas a la evolución de indicadores de naturaleza económica-financiera.

Y así nos ha ido. Y así nos va.

Esta imperfecta abstracción que intenta representar la realidad de una empresa arrastra "sutiles inconvenientes":

- 1 - Se abre y cierra en 1 año. Pero una empresa no nace y muere cada año. Las distorsiones y tensiones cíclicas que ello provoca en la manera de actuar y liderar son más que evidentes.
- 2 - Se expresa mediante aritmética y no gramática. Los números nunca llegarán donde llega la prosa. Y con ello se pierde mucha profundidad de campo y conocimiento cualitativo sobre los grandes “porqués” de los estados contables y la situación de la empresa
- 3 - Su arquitectura es tan rígida que no permite introducir innovaciones estructurales. Los estándares internacionales son tremendamente severos e inamovibles. La cuenta de explotación no ha sufrido grandes cambios desde que se inventó (a mediados del siglo XV)
- 4 - Se alimenta de inputs filtrados por una sola función vertical (finanzas). Y eso es un factor limitante porque se pierde por el camino una gran cantidad de texturas y matices provenientes de otras funciones organizacionales.

Ante este panorama no es de extrañar que muchos ya estemos viendo en ella la fuente de muchos frenos a la modernización de la gestión empresarial.

Y no se me cabreen los más liberales (yo lo soy y un rato). Nada más lejos de mi intención que negar la mayor: una empresa sin beneficios frondosos no tiene sentido. Pero para que esa fertilidad se dé, el verde del "bottom line" (línea de ingresos menos gastos) debe ser Verde Sostenible.

Paradójicamente, para que ello suceda, se hace imprescindible que este tótem del Management se dinamite o, como mínimo, se aparte a un rincón del imaginario dashboard (cuadro de mandos) de los gestores.

Y a rey muerto, rey puesto. Y en eso estábamos... hasta que llegó el bicho.

ACTO II – LA PANDEMIA DE GRANDES A PEQUEÑOS... ¿Y VICEVERSA?

El virus cabr*n es más pequeño que tú. Muchísimo más: mide tan sólo 0.00001 milímetros. Pero tiene un plan perfecto. Posiblemente el mejor Plan de Guerra escrito en la historia reciente.

Y con esa hoja de ruta orgánica y legítima desde su punto de vista (piénsalo, sólo busca su supervivencia) se ha apoderado del Mundo y ha secuestrado un activo estratégico de la humanidad: la Prosperidad.

No sólo ha contagiado a centenares de miles de humanos. Nos ha contagiado a TODOS. Paradójicamente todos nos sentimos pequeños. Como él.

Así que un organismo nimio, minúsculo, se está mostrando más terrorífico y devastador que tres enormes aviones tumbando símbolos gigantes o un monumental "fallo de cálculo" de algunos lobos de Wall Street escudados tras perversos algoritmos.

Si lo reflexionamos con frialdad, hacía tiempo que no nos sentíamos pequeños. Al menos por nuestras latitudes. Marchábamos victoriosos pisando fuerte la Tierra. Caminábamos altivos, escupiendo veneno al aire, vomitando plástico al mar, maltratando al Tiempo y ninguneando al Futuro. Nos acogíamos a la tecnología como salvoconducto reparador y trampolín a la abundancia y la inmortalidad. Y dejábamos cocerse al chup-chup de las redes sociales la revolución sociopolítica que iba a fundar la Siguierte Maravilla Redentora, fuere la que fuere.

El virus ya lo predijo Greta. Te guste o no, la sueca agitó la colmena. Seguro que hay tantas luces como sombras encima de ella. Pero si nos atenemos a los hechos, la joven zeta detonó el vocabulario: de CAMBIO a EMERGENCIA. Y de repente, cuando todos empezábamos a prestar algo de atención... ¡querías Emergencia, pues toma ALARMA! Ni israelitas, ni chinos, ni Trump, ni Darth Vader. Esto es un collejón épico de Gaia. Alguien nos quiere decir algo y mejor que escuchemos atentamente.

Total. Que aquí estamos. Estupefactos. En el sofá la mitad del día y el otro medio disimulando el trauma en infinitas conversaciones digitales. Viendo la vida pasar tras las pantallas. Sin tener mucha idea de qué hacer ni qué decir. Aunque disimulamos bien, eso sí.

Pequeños. Nos sentimos pequeños. ¿Volveremos a ser grandes?

ACTO III – POSTPANDEMIA

¿EL FIN DEL CINISMO CORPORATIVO?

ORGANIZACIONES LÍQUIDAS TRAS LA GRAN ESTAMPIDA.

Justo un segundo antes del confinamiento el escenario de Management sobre el que actuábamos se definía con 6 grandes tendencias:

- 1ª – Poner a los clientes y al talento en el centro estaba dejando de ser un “hype” recurrente para empezar a formar parte del pensamiento estratégico y la acción efectiva.
- 2ª – La agilidad, la transversalidad y la innovación en sprints descentralizados estaban avanzando como filosofías de trabajo.
- 3ª – Los estándares de liderazgo estaban mutando hacia modelos mucho más orgánicos y empáticos.
- 4ª – La Cultura organizacional y la Marca se empezaban a conectar a través de una Narrativa centrada en el Impacto Social como Gran Propósito Corporativo.
- 5ª – La Transformación Digital se estaba matizando y reconvirtiendo a Transformación Humanista.
- 6ª – La recolección y tratamiento de Datos entraba en un debate ético-sociológico de alta complejidad.

Estas fuerzas regeneradoras cuestionaban el mencionado Imperio de la Cuenta de Explotación. Y al hacerlo provocaban tensión, contracorrientes y posiciones ultradefensivas. Una gran cohorte de Guardianes de lo Habitual se defendía con uñas y dientes sin necesidad de arañar ni morder. Con altas dosis de cinismo se realizaban ajustes estéticos para mostrar a los mercados y comunidades una modernidad impostada: plantando árboles mientras se bloqueaba la sustitución de polietilenos y grasas saturadas, montando “agile squads” mientras el jefe lideraba en vertical, abrazando al cliente con puñales por la espalda... y otras lindezas que todos sabremos reconocer.

Pero por supuesto que el avance existía y también hay evidencia de ello: megacorporaciones desmontando silos a base de proyectos transversales, marketing y RRHH desarrollando campañas de comunicación con el mismo relato o ejercicios de verdadera co-creación de valor con clientes y empleados.

En fin, que había partido.

Pero de repente un árbitro minúsculo e inesperado llega para decretar la suspensión de tan abigarrada contienda. Y nos mete a todos en el vestuario. Bueno, en el sótano.

La gran pregunta es, cuando se reinicie el partido: ¿a qué salimos a jugar? Cuando se levante el confinamiento y se desate la Gran Estampida (desescalada sí, pero estampida, a fin de cuentas) ¿cómo se van a comportar las Organizaciones con respecto a su Transformación?

Y para especular de manera ilustrada con posibles rutas vamos a utilizar la siguiente matriz.

En el eje vertical activamos la variable Velocidad Relativa de Transformación. Indica el ritmo de transformación de una organización determinada con respecto la velocidad media de Transformación de su mercado de referencia.

En el eje horizontal activamos la variable Profundidad y Sostenibilidad de la Transformación. Indica si lo que está siendo transformado forma parte de lo estructural, de lo que de verdad importa en una empresa. Por otra parte, recoge la visión largoplacista y orgánica de los cambios.



Jugando con estos dos vectores sugerimos cuatro tipologías de organización que podrían servir de referencia para posicionar la propia. Utilizo el inglés para darle un poco más de colorcito a este ejercicio.

SOLO GHOSTS

Organizaciones que directamente se han quedado en la inopia. Ni se han enterado de lo que pasaba y está pasando, ni se van a enterar de que están moribundas. Ya casi son espíritus en pena que vagan confusas ante una inalcanzable realidad, con ojos enturbiados, moviéndose a tientas, sin darse cuenta de que sus modelos de negocio, sus políticas operativas y su cultura corporativa se quedaron en el pleistoceno. No van ni a intentarlo. Game over.

POSE STRIKERS

Empresas que marcan pose en un intento de estar a la moda. Se agarran rápidamente a lo trendy para salir ideales en la foto. Pero esta actitud de postureo instagramer no los lleva a ningún lado. Fundamentalmente porque su movida no penetra en lo Esencial. Los ajustes que realizan tienen más que ver con narrativas vacuas, desprovistas de Propósito real, con concesiones descentralizadoras de programas no estratégicos, con políticas inconsistentes, con proyectos fallidos en el escalado y, en general, con grandes toneladas de ese cinismo corporativo del que hablábamos anteriormente.

CRUMB PICKERS

Lo hacen bien, sí. Accionan las palancas esenciales de la transformación y se enfocan en proyectos críticos que provocan cambios estructurales reales. Pero llegan tarde con respecto a los que han tomado la delantera en el sector. Y ese retraso, posiblemente provocado por la hiperburocratización, la centralización de liderazgo, la verticalidad y una cultura organizativa poco dinámica, lleva a estas empresas a un escenario en el que básicamente se dedicarán a recoger las migas que van dejando los pioneros por el camino. ¿Les será suficiente para sobrevivir?

TRUE LEAPERS

Los que de verdad han saltado hacia adelante. Organizaciones que están utilizando el confinamiento para repensar y afinar su Propósito (posiblemente más conectado con el Impacto Social), están vinculando sus estrategias de digitalización a las necesidades y competencias emergentes, están aumentando la productividad gracias a la agilidad de los equipos remotos de alto rendimiento, están anticipando los insights y necesidades del “consumidor y cliente post-COVID19” y en definitiva muestran una Cultura Organizacional lo suficientemente líquida como para moverse con celeridad hacia una nueva versión de sí mismas.

A continuación, se muestra una tabla con los principales “drivers” que explican la velocidad y la profundidad de cualquier transformación organizacional, así como el tratamiento que reciben por parte de estas cuatro tipologías organizacionales.

	PALANCAS DE VELOCIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN		PALANCAS DE PROFUNDIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN				
	Naturaleza del Management Team	Complejidad y burocratización de los procesos	Human Centricity	Innovación descentralizada	Agilidad	Narrativa de Propósito	Impacto Social
SOLO GHOSTS	El equipo de dirección se preocupa por sus objetivos individuales y muestra un muy bajo nivel de empatía y sensibilidad con el entorno	La organización está, o bien totalmente desestructurada y carente de orden, o bien hipertrofiada por unos procesos tan ineficientes como paralizantes	La cuenta de explotación, los resultados y los bonus de la dirección componen el verdadero tótem de la tribu. Todo lo demás da un poco igual	Existe una inopia absoluta respecto la realidad del mercado y otros entornos. Los puentes están quemados. La tradición y la inercia paraliza la evolución de la cultura corporativa. Hacer y proponer cosas nuevas es un sacrilegio.	Los indicadores, procesos y contratos van por delante de las personas. O simplemente su ausencia absoluta genera caos y destrucción masiva. Las decisiones son top down y apenas hay contribución intelectual por parte los colaboradores	La principal narrativa de la compañía es la de la Tradición más inmovilista y recalcitrante	Lo más parecido que hay a un proyecto social es dejar que los “trabajadores” vayan a trabajar en mangas de camisas los viernes
POSE STRIKERS	El equipo de dirección se obsesiona con sus propias marcas personales. Invierten demasiado tiempo en asistir a foros en busca de lo más nuevo para aplicarlo sin sentido	Cualquier decisión que nace desde arriba se prioriza por delante de lo que verdaderamente importa. El nivel de estrés que se genera en los colaboradores es muy alto	El culto al top management se confunde con “esfuerzo humanizador”. Cualquier acción que pone a clientes, empleados y ciudadanos en el centro es superficial y con fines estéticos	La escucha del mercado, la ideación de soluciones y el desarrollo de procesos, servicios y productos se focaliza en elementos de bajo valor y poca consistencia	Sólo fluye con velocidad y flexibilidad aquel proyecto que tiene como fin la generación de una noticia fácilmente viralizable en los medios	Las luces de neón que acompañan la comunicación del Propósito son tan impactantes que disimulan con cierta elegancia la falta de coherencia y relevancia de los contenidos del relato	Unas pocas veces al año, en fechas muy “pertinentes” y de manera muy ostentosa se perpetran algunas “acciones solidarias y sostenibles” sin más impacto que su comunicación inmediata
CRUMB PICKERS	Existe una enorme voluntad por hacer las cosas bien. Sin embargo por falta de conocimiento, técnicas de management modernas y planificación efectiva el proceso de toma de decisiones y operativo se ralentiza	La organización y sus procesos está en plena deconstrucción y rediseño. Ello genera solapes y vacíos de responsabilidad con el consiguiente freno a al proceso transformador	La cuenta de explotación se balancea con cierta perspicacia con la experiencia cliente-empleado-ciudadano. Cada vez más decisiones se anclan a este binomio.	Se han detectado algunas oportunidades sólidas que podrían hacer aflorar nuevos productos, servicios y procesos de alto valor. De todas maneras se producen atascos en el desarrollo e ineficiencias en el escalado	Algunos procesos se descentralizan y empiezan a generarse equipos transversales de desarrollo de proyectos. El liderazgo del middle management suele frenar la rápida eclosión de estas nuevas formas de trabajo.	El Universo Narrativo y la campaña de comunicación que acompañan un Propósito bien diseñado se despliega a través de medios tradicionales de bajo impacto que no generan la reacción esperada	Se hacen pocas acciones de Impacto Social pero van calando en la conciencia colectiva. Los avances son menores pero muy sólidos. Se empieza a trascender de verdad.
TRUE LEAPERS	El equipo de dirección lo tiene claro. Conoce el Propósito, ha hecho un gran diseño de objetivos, prioriza la acción transformadora y descentraliza el poder para agilizar el proceso	Los procesos se han simplificado. La organización líquida se impone... todo fluye, los proyectos relevantes avanzan con rotundidad, de manera orgánica, inexorable.	El triángulo cliente-empleado-ciudadano sustituye a la cuenta de explotación como tótem de la tribu.	Se han formado equipos ágiles descentralizados que avanzan con proyectos transversales de alto valor. Nuevos productos, servicios y procesos se activan, afinan y escalan a buen ritmo. La innovación social se distribuye entre todos los miembros de la organización	El proceso de licuación de las estructuras es irreversible. Las personas se imponen a los procesos, los entregables a los KPIs, las conversaciones a los contratos y la flexibilidad a la planificación rígida	El Universo Narrativo que acomoda el Propósito se despliega a través de una eficiente campaña transmedia que cala con precisión en las audiencias y activa los cambios de conductas y comportamientos necesarios para una efectiva Transformación	La Organización pone su conexión social como mínimo a la misma altura de otros objetivos estratégicos. Se impacta de verdad en el entorno y las Comunidades de Referencia se benefician de acciones contundentes y transformadoras.

Sea cual sea el cuadrante en el que ubicas a tu propia empresa está claro que aplicar velocidad a la transformación y repensar lo que de verdad importa son, en estos momentos, los dos grandes asuntos en la Agenda post-pandemia de cualquier comité de Dirección.

EPÍLOGO

LA CRISIS EMPIEZA AHORA

Nuestra estupefacción está poco a poco convirtiéndose en un extraño cosquilleo al anticipar la explosión de júbilo colectivo que viviremos en unas semanas. Las compuertas se van a abrir pronto dando lugar a esa Gran Estampida. De repente nos volveremos a sentir grandes... pero me temo que esas sensaciones durarán poco.

Una gran crisis de confianza se apoderará del lado de la demanda. Los diezmados bolsillos y las cargas financieras contraídas jugarán en contra de un repunte del consumo. Las mecánicas de los servicios se verán alteradas por las medidas sanitarias preventivas castigando a los usuarios con engorrosos cambios de hábitos. El consumidor digital habrá ganado terreno empujando al consumidor tradicional a modelos de omnicanalidad sin fisuras. Y en definitiva se reconfigurará notablemente la pirámide de insights, necesidades y deseos que movía a la toma de decisiones de compra y consumo.

En el lado de la oferta veremos dramáticas tensiones sectoriales. Las compañías energéticas y de transporte se preguntarán si aceleran o frenan sus avances hacia tecnologías más limpias. Los grandes players de telecomunicaciones jugarán un morboso baile con los Estados sedientos de Vigilancia Ciudadana. La industria farmacéutica tendrá medio ojo en sus desarrollos programados y otro medio en soluciones para posibles rebrotes. Las empresas de Gran Consumo y Consumo Selectivo buscarán la manera de mantener las aceleraciones de ciertas categorías durante la pandemia y reconquistar el terreno perdido con otras. Los bancos harán malabares para equilibrar sus objetivos de negocio con una imprescindible sensibilidad social por los colectivos más afectados. Las industrias creativas generarán narrativas inspiradas en la crisis y la post-pandemia, no sin cierto pudor, y explorarán nuevos canales para dinamizar el consumo de esos contenidos. El Sector Público verá un fuerte aumento de la presión de la opinión ciudadana en lo referente a eficiencia política y agilidad de los servicios sociales. Las PYMES sufrirán tanto con la tesorería que muchas caerán. En el medio plazo perderemos la magia que aportaban las empresas de menor tamaño reforzando aún más el poder oligárquico. Y con paciencia aguardaremos el resurgir de nuevas start-ups con ideas maravillosas. Así que, en general, cualquier sector entrará en nuevos fangos por los que será complejo transitar.

Pero hay algo que podría ayudar mucho a que la sensación de grandeza no se desvanezca: el recuerdo.

La memoria de los abrazos infinitos con los que tenemos en casa, las conversaciones piel a piel con nuestros hijos, las retadoras videoreuniones con nuestros equipos, la épica de los que están en la primera línea de combate, las desgraciadas y dolorosísimas bajas... Estas 10 semanas no pueden caer en el olvido. Las ingentes cantidades de buenismo, buenrollismo y balconismo que han florecido deberían capitalizarse en este incierto futuro con el que nos tocará bailar.

Ha llegado el momento de marcarnos un “forward to basics” tan rotundo como reparador.

Recordad que vivimos una experiencia traumática y rescatar las más atávicas emociones, tensiones y aprendizajes experimentados en el confinamiento permitirá proyectarnos como colectivo hacia un 2021 en el que ¡seguro! volveremos a sentirnos grandes.

Pero esta vez con razón.

By Sergi Corbeto
CEO www.mindthegap.team
ESADE Disruptive Management Program Director
<https://www.linkedin.com/in/sergi-corbeto-74a76615/>