



Apuntes y resumen del CEDE Leaders Forum

Después de la última reunión de Patronato de la Fundación CEDE, del pasado mes de junio, tuvo lugar una nueva sesión de reflexión y debate con invitados seleccionados para abordar la Transformación del Sistema Operativo de Negocio, a cargo de Alfons Cornella; El análisis de Nuevas empresas para nuevos tiempos, desde la perspectiva de Ascen Cruchaga y Sergio Álvarez y Nuevos modelos de Management, por parte de Santiago Iñiguez.

Consecuentemente, la Fundación desea compartir con el colectivo de CEDE unos apuntes que resumen sus interesantísimos contenidos.

Empresas y organizaciones de todo tipo y sin distinción de sector se enfrentan actualmente a los retos derivados de unos cambios en el entorno que resultan no sólo cada vez más acelerados, sino también más fundamentales y potencialmente disruptivos. Más que nunca anteriormente, las personas se convierten en el recurso clave para poder adaptarse a estos cambios o incluso aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen.

Los directivos encargados de la gestión y dirección de estas organizaciones tienen por tanto en la captación y retención del talento adecuado una de sus principales bazas. Pero, ¿cómo gestionar de forma eficiente a las personas cuando esta gestión supone también un nuevo reto en sí mismo? Actualmente, y especialmente en relación a los profesionales más jóvenes, están cambiando también de forma rápida expectativas, prioridades y valores vinculados al trabajo así como los tipos y sistemas de relación con la empresa que han sido norma común durante las últimas décadas.

Por ello en este CEDE Leaders Forum se habló de gestión y retención de talento, y especialmente de gestión y retención de talento joven. Lo hicieron cuatro invitados, aportando su experiencia y punto de vista desde las diferentes perspectivas de lo que está por llegar al mundo de la empresa, la formación de directivos, y la propia práctica empresarial.



Apuntes y resumen del CEDE Leaders Forum

Alfons Cornella

fundador de Infonomia.com y Co-Society y experto en Innovación

El cambio inevitable para toda empresa va a tener que ir más allá de la mera transformación digital. Se ha de tratar de un cambio más profundo, de una nueva forma de estar en los mercados y en la sociedad. Utilizando el símil de los ordenadores, las organizaciones han de poner en marcha una nueva forma de conectar su “hardware” a sus usuarios finales. Se trata por tanto de cambiar a un nuevo “sistema operativo” de negocio. Este nuevo sistema ha de contar con cuatro principales componentes: la capacidad para responder rápidamente a los cambios en el entorno; una tecnología no utilizada de forma instrumental sino nativa, es decir, entendida como base fundamental del negocio; equipos de personas organizadas de manera distinta a como lo han hasta el momento, y, finalmente, una focalización en la generación de valor no sólo para los clientes sino para todos los agentes implicados, incluyendo empleados, accionista o la sociedad en general.

Se cumple lo predicho en el “Manifiesto Cluetrain” hace casi 20 años. Los mercados son, cada vez más, conversaciones. Conversaciones, además, en el que se iguala el peso de cada interlocutor. Las empresas deben conversar con sus clientes, contar con mayores y mejores “sensores” para determinar qué genera auténtico valor para ellos. La eficiencia de esta conversación ya no es sólo posible desde la mera planificación. Tampoco es posible abdicar ya de la tecnología, que ha de convertirse en auténtico “driver” de los nuevos negocios para poder hacer con ella cosas que no podrían ni plantearse si no es desde la propia tecnología. Aparecen nuevas formas de generar valor, como el cada vez mayor poder de las llamadas plataformas de negocio, fenómenos como la financiación de proyectos a través de “crowdfunding”, o la creciente servitización, que trasciende del “Software as a Service” para pasar al “Everything As a Service”.

La forma cómo organizar los equipos de personas encargados de afrontar estas transformaciones resultará crítico. Se impone la idea de equipos más auto-dirigidos y auto-disciplinados, más orientados a resultados, formados incluso por personas que trascienden a las propias organizaciones, más demandantes de un propósito, de una misión, y que deberán ser más valorados por su outcome (satisfacer a los clientes, hacer las cosas correctas que hay que hacer) que por su output (hacer bien las cosas, conseguir los objetivos marcados). Al mismo tiempo, serán también las personas la principal barrera para abandonar modelos anteriores, no por miedo al cambio, sino a perder lo que ya se tiene, lo que se conoce. Gestionar ese cambio va a ser un arte que va a requerir también de nuevos modelos de liderazgo en los equipos directivos así como de la participación activa de las personas con mayor voluntad dentro de las organizaciones.



Apuntes y resumen del CEDE Leaders Forum

- “Muchos problemas a resolver son ya de tal variedad y complejidad que o se abordan al mismo tiempo o nadie va a ser capaz de resolverlos”
 - “No se puede seguir pensando en la tecnología como un instrumento para resolver problemas, sino como el auténtico y principal motor de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio”
 - “Tu equipo puede estar ya en cualquier lugar del mundo. Lo que hay que hacer es saber localizarlo”
 - “Los nuevos equipos no requieren ya de órdenes definidas en detalle, sino de una dirección y de autonomía para ir en ella”
 - “Hay que redefinir lo que entendemos por ‘trabajo hecho’. ¿Se trata de vender un producto o de satisfacer realmente la necesidad de un cliente?”
-

Ascen Cruchaga **CEO y co-fundadora de Orbital Critical Systems**

La forma de liderar las empresas tiene mucho que ver con el carácter de los socios y con el sector en el que estas compañías desarrollen sus actividades. Orbital Critical Systems fue fundada por dos ingenieros sin experiencia previa en gestión. Empezamos por tanto con un folio en blanco, y esa ha sido una principal razón para hacer las cosas de una manera diferente. Nos dedicamos a la aviónica, a crear el software que hacer funcionar el hardware de los aviones. No podemos permitirnos un fallo entre un billón y, por eso, en nuestro proyectos la innovación es importante, pero lo son mucho más la fiabilidad y la robustez.

En nuestro sector, para estar por delante de nuestros competidores, lo más importante es el ingenio. Es éste el que nos permite no hacer lo mismo que hacen otros sino hacer las cosas de forma diferente. Orbital Critical Systems nació en el 2008 con muy pocos fondos. Siempre hemos tenido que hacer las cosas con pocos recursos, lo que nos ha hecho comprobar que efectivamente “la necesidad agudiza el ingenio”. El problema de muchas multinacionales es que “tener las cosas rodadas” crea mentes vagas. Para innovar es imprescindible tener cerebros estimulados. Por ejemplo, haciendo rotar roles, responsabilidades y proyectos.

En gestión de personas hemos probado casi todo, aplicando el método científico de prueba / error, y teniendo en cuenta que hay que tener cuidado con las tendencias de moda. No todo sirve igual para cualquier sector. No todos somos Google ni tenemos porqué serlo. No todas las empresas necesitan que todos sus trabajadores sean creativos. En ingeniería la creatividad



Apuntes y resumen del CEDE Leaders Forum

puede ser importante, pero lo es más hacer las cosas bien y de manera seria. En el sector aeronáutico lo rápido no suele ser sinónimo de lo bueno.

- “Probamos la ‘oficina sin jefes’ durante un verano pero no funcionó. Acabamos comprobando que los proyectos necesitan de un líder y que la responsabilidad compartida acaba siendo la responsabilidad de nadie”
 - “Un cierto grado de flexibilidad puede ser beneficiosa, pero mucha gente no sabe funcionar con demasiada libertad y acaba reclamando normas”
 - “Como en el caso de los padres, un jefe no tiene que ser un amigo. Ha de ser una buena persona y un buen profesional, pero no un amigo”
 - “Implantamos la obligatoriedad para los directivos de hacer un café con cada uno de los miembros de sus equipos cada cierto tiempo cuando comprobamos que había jefes que no hablaban nunca con sus subordinados”
 - “Hemos estado años intentando hacer todo lo posible por retener el talento. Ahora hemos cambiado el chip y nos centramos en hacer posible que cuando alguien se marcha el Know How se quede en la empresa”
 - “Hay que preparar a las empresas para que los milenials entren y salgan y para que cuando alguien nuevo entre pueda aportar rápidamente valor a los productos”
 - “La gente encargada de I+D ha de rotar. Se ha de procurar introducir siempre aire fresco en este departamento”
-

Sergio Álvarez **co-fundador y Director de Producto de CartoDB**

En CartoDB nos dedicamos a desarrollar software capaz de convertir los datos geoposicionados en conocimiento. Nuestra posición en este mercado nos ayuda a entender que vivimos en un mundo conectado y que disponemos de una cantidad de información sobre cualquier cosa sin precedentes. Obviamente, se trata de un mundo en el que la empresa tiene que cambiar, un contexto en el que los negocios deben nacer y comportarse de maneras diferentes a como lo han hecho hasta ahora.

Por ejemplo, anteriores generaciones han tenido como principal obsesión tener un trabajo estable. Ese no es el caso ya de las nuevas generaciones de trabajadores con una mayor preocupación por estar rodeados de gente con la que se comparten ciertos valores y que quieren estar más convencidos de las cosas que hacen y porqué las hacen. También somos una generación a la que nuestros padres y abuelos nos han estado diciendo que somos especiales. Pero no todo el mundo puede ser especial, y eso va a suponer un problema.



Apuntes y resumen del CEDE Leaders Forum

En nuestra empresa no podemos competir con los salarios o las condiciones de otros competidores. En nuestra gestión y retención del talento nos ha ayudado tener una misión, un propósito que va más allá del ganar dinero. Nuestra forma de ser especiales es la de querer tener un impacto positivo en nuestro entorno. Muchas startups hablan de querer cambiar el mundo. En el 99% de los casos, la realidad está muy alejada de ese propósito. No se ha de tratar tanto de querer salvar al mundo como de, al menos, hacer algo en lo que se cree. En nuestra empresa fomentamos esta idea con unas sesiones en las que seleccionamos aleatoriamente a un grupo de personas para que expliquen a los demás qué están haciendo y porqué eso es bueno para la empresa.

- “Las empresas pequeñas pueden no innovar lo suficiente por la misma razón que las grandes, por tener que dar prioridad a las necesidades actuales de los clientes”
 - “Para mí la capacidad de liderazgo es la capacidad de rodearse de gente mucho mejor que uno mismo”
 - “Estoy convencido de que la ética va a convertirse en un gran valor diferencial para muchas empresas”
 - “No creemos en el modelo Silicon Valley de facilitar que la gente pueda hacer casi de todo sin salir de la empresa. No creemos que se pueda mantener la rentabilidad a base de jornadas de 14 horas y Red Bull”
 - “Muchos jefes hablan e interaccionan mucho más con las personas que trabajan en remoto que con las que tienen allí mismo en la propia oficina”
 - “Nos hemos dado cuenta de que el mejor talento es aquel que trabaja mientras vive”
-

Santiago Iñiguez **presidente de IE University**

En IE Business School llevamos varios años formando milenials, lo que nos ofrece un privilegiado punto de vista para conocer cómo son de diferentes o no respecto a anteriores generaciones. Obviamente, un primer rasgo distintivo es que son nativos a las nuevas tecnologías. Pero también son, sobre todo, más cosmopolitas y globales. Muchos se relacionan con personas de todo el mundo. Tienen además mejores habilidades de comunicación que generaciones anteriores. Prefieren los entornos flexibles, y valoran mucho más el equilibrio entre vida profesional y personal. Aprecian también la diversidad, no sólo en cuanto a géneros, sino principalmente en relación a la posibilidad de enriquecerse con diferentes puntos de vista y formas de ver el mundo. Por otra parte, les falta una mayor capacidad de focalización. “Picotean” de muchos temas pero sin profundizar. Quizás podemos hacer algo al respecto desde la propia formación.



Apuntes y resumen del CEDE Leaders Forum

Nuestra experiencia es que, contrariamente a lo que se piensa, la tecnología humaniza el proceso educativo. Facilita una comunicación con un mayor número de gente y permite personalizar en función de gustos y necesidades. La posibilidad de comunicación asíncrona, por ejemplo, tiende a sacar lo mejor de cada persona y a mejora la calidad de las ideas. Las personas introspectivas, quienes tienden a resolver mejor los problemas, se sienten más cómodas con estas formas de comunicación. Las mismas ideas son aplicables a la gestión directiva. En el futuro, la figura del CEO va a ser mucho más exigente. A las competencias profesionales y de conocimiento de la empresa y del sector se va a sumar una demanda de mayor cultura y compromiso, el ser capaz de entender a la empresa no solo como una organización económica sino también como una institución social.

- “El natural miedo de todo directivo a la incertidumbre y a los cambios acelerados puede ser superado con formación y desarrollo”
- “¿Por qué no aprovechar a los milenials para hacer coaching inverso? Un perfil junior puede enseñar también cosas a los senior. Por ejemplo, a gestionar su presencia en redes sociales”
- “Currículos más abiertos, con un mayor peso de las Humanidades, generan de manera natural perfiles de directivos y empleados más emprendedores”
- “La tecnología impacta e impactará todavía más en la educación. Pero sin esfuerzo no existe el aprendizaje. Técnicas modernas como la gamificación han de combinarse con la práctica del carácter y del esfuerzo”
- “La demografía y una mayor longevidad nos fuerza a replantearnos el concepto de senectud. Hace falta reavivar una actitud positiva frente a la posibilidad de emprender una segunda o tercera carrera profesional durante nuestras vidas”