

ESTRATEGIA, LIDERAZGO, GESTIÓN PERSONAL Y VISIÓN DIRECTIVA EN EL SECTOR PÚBLICO

LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRECTIVA (PFD) DEL MINETUR

EDUARDO SICILIA

Director Executive MBA
Escuela de Organización Industrial

El 90% de los datos acumulados en todo el mundo se han creado en los dos últimos años. Cada día se escriben 400 millones de tuits y se dan de alta un millón de personas; cada minuto se crean 600 nuevos blogs; cada segundo se registran 10.000 transacciones de pagos con tarjetas; y una de cada cinco parejas se ha conocido a través de las redes sociales.

El 87% de la población mundial tiene un móvil. Un país llamado «Facebook» tiene más de mil millones de habitantes, sólo superado por China e India.

Las noticias las conocemos antes a través de Twitter que por los medios tradicionales, radio, televisión, prensa, que necesitan reconvertirse a toda velocidad si no quieren desaparecer en poco tiempo.

El 38% de los móviles que entran en una tienda utilizan un comparador de precios, el 16% saca fotos, el 43% busca mas información en la web del comercio y el 8% escribe un tuit sobre la experiencia. La relación marca cliente ha cambiado radicalmente.

El 70% de los habitantes de EE.UU. lee en Internet los comentarios de los productos que va a comprar. El 49% de los empleados americanos está buscando trabajo a través de las redes sociales.

UN MUNDO DIFERENTE ‡

Definitivamente el mundo ha cambiado. Los productos se sustituyen, las industrias se reconvierten. Recien-

temente leíamos que Jeff Bezos, co-fundador de Amazon, compraba el Washington Post, uno de los periódicos mas influyentes e importantes del mundo. Lo mismo está pasando con muchos diarios locales que están siendo comprados por personas ajenas a esta industria y con fines diferentes al objetivo periodístico. Hace poco Newsweek, la segunda revista más importante de Estados Unidos, fundada en 1930, echaba el cierre definitivo. La industria de la prensa ha perdido su valor por 10 en los últimos 10 años.

Jeff Bezos empezó vendiendo libros en una librería en el garaje de su casa. Hoy Amazon es una de las compañías mas poderosas del mundo, y de vender libros por Internet ha pasado a distribuir todo tipo de servicios mediante comercio electrónico. Nadie sabe qué va a hacer con el Washington Post, pero desde luego no será nada parecido a lo que hemos conocido hasta ahora.

El iPhone de Apple se ha convertido en un negocio superior al de la mítica Coca Cola y McDonald's juntos. A pesar de las críticas que ha sufrido su último iPhone 5S, el iPhone es el producto más exitoso de la historia,

en cualquiera de las industrias con que le comparemos. ¿Podíamos imaginar esto hace 10 años?

Y de la misma manera que las industrias o los productos cambian, los clientes y las instituciones también cambian. Del mismo modo las conversaciones que estos tienen entre sí. Hasta ahora, el ciudadano se expresaba en una oficina o en una tienda, y ahí te trasladaba su satisfacción o insatisfacción. Hoy, estas conversaciones han cambiado de lugar. Están en Facebook, en Twitter, en LinkedIn. Y ahí perdemos el control. Hoy la fuerza de las redes sociales es capaz de transformar o modificar industrias.

Recuerdo un músico que, en un viaje por Estados Unidos, en una escala con Chicago, le rompieron su guitarra. Pasó por todas las dependencias de la aerolínea United Airlines, sin que nadie le solucionara el incidente, ni siquiera que le escucharan. Frustrado por su impotencia, creó una canción titulada United «breaks guitars», y obtuvo más de 13 millones de visitas en YouTube. Hubo tanto ruido mediático con este caso, que United Airlines empezó a perder ventas y reputación. Su presidente tuvo que hacer un comunicado de prensa y pedir disculpas. El error le había salido a United Airlines muy caro en su cuenta de resultados económica y también en la social.

Este ejemplo de una empresa privada es perfectamente trasladable a cualquier organización pública. El efecto reputacional puede lesionar gravemente cualquier institución que no sea tremendamente cuidadosa a la hora de ofrecer excelencia en los servicios que presta al ciudadano u a otras instituciones. Y no entro en detalles de quién tiene la razón en cada caso, esto no es relevante en esta reflexión. Lo importante es ser consciente de la trascendencia que puede tener.

Veamos otro ejemplo. Wael Said Abbas Ghonim se hizo rápidamente popular por su enorme activismo en la revolución egipcia de 2011, que provocó la renuncia del presidente Hosni Mubarak. Ingeniero informático y master en marketing y finanzas por la Universidad Americana de El Cairo, era el director de marketing para Medio Oriente y África del Norte de Google en ese momento. Wael Ghonim se convirtió en uno de los líderes del movimiento de la «Primavera Árabe», trabajando desde las redes sociales, para convocar el mayor movimiento social en la calle vivido en la época del régimen de Hosni Mubarak. No podemos decir que el movimiento árabe se deba al activismo que hubo en esos días en las redes sociales, pero lo que es indiscutible es que éstas fueron el vehículo utilizado para liderar un movimiento político y social sin precedentes. Desde el régimen de Mubarak no fueron capaces de contraatacar. Utilizaron otro tipo de armas. El poder político de las redes sociales se hizo claramente patente en la «Primavera Árabe» del 2011.

Pero no pensemos que las redes sociales son un vehículo únicamente de conversación y movilización.

También son una fuente inmensa de información y datos que hoy están siendo objeto de estudio por parte de empresas, instituciones y todo tipo de organismos públicos y privados.

Cuando sumamos esta información, a la ingente información y datos estructurados que tienen las empresas e instituciones, entonces tenemos lo que hoy se conoce como el *big data*, el cual necesita nuevas herramientas de proceso inteligente, que combine datos, imágenes y sonido.

Los ayuntamientos siembran las calles con sensores de recogida de datos para facilitar la vida de los ciudadanos. Cada día se recogen 2,5 trillones de bites de datos, y los directivos de las empresas apenas pueden manejar la mitad de los generados en su entorno, porque el 80% de ellos está desestructurado. La sociedad alimenta al sistema con datos. Adquirimos servicios gratuitos en internet a cambio de nuestros datos personales.

Una manera de utilizar el *big data* es a través de los mapas de calor, que permiten, por ejemplo, obtener una información muy valiosa para observar por dónde se mueven los ciudadanos, a qué horas, qué consumen, qué les interesa. Las ciudades, las instituciones y las empresas pueden adecuar sus servicios en función del comportamiento demostrado por los ciudadanos.

En España, la administración y los bancos van por delante en esta tendencia. La Agencia Tributaria ha puesto el acento en el análisis del fraude y las fuerzas de seguridad del estado quieren usarlo en la asignación de nuevos recursos. Los bancos tratan de entender qué necesitan sus clientes.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR ¶

Pero cuando hablamos de datos, de tecnología, no pensemos que son simples herramientas, son nuevas formas de trabajar. Y hablamos de nuevas formas de trabajar cuando todavía seguimos estudiando con un plan de estudios basado en el aprobado en 1892. No nos sirve ni el cómo lo hacemos, ni el contenido que estudiamos cuando a nuestro alrededor las reglas han cambiado. Nos han educado para la seguridad, ahora necesitamos educar para el cambio.

Pero todavía no nos hemos mentalizado del cambio, ni siquiera entendemos su alcance. Si volvemos a hablar de la tecnología, pensamos en tecnología como nuevo elemento que se incorpora a nuestras vidas, y eso es quedarse en la superficie. No se trata de analizar qué nueva tecnología incorpora un nuevo producto, sino qué efecto tiene el uso de esa tecnología. Un claro ejemplo ha sido el ebook de Apple, que no es que haya reinventado los libros de texto, es que ha inventado una plataforma en la que crear libros de texto sea una revolución.

Los paradigmas y creencias con los que hemos crecido se han derrumbado. Ahora los vehículos no sólo los fabrican las marcas tradicionales del sector del

automóvil, Google hace coches y éstos conducen por mí. La iniciativa no la toma el sector del automóvil, lo hace una compañía que trabaja sobre las necesidades del futuro. Un aficionado acaba de construir una metralleta AR15 a través de una impresora 3D por 30 dólares, mientras que otro ha diseñado un nuevo cepillo de dientes por la misma impresora.

Mientras, vemos como el número de graduados que habla inglés en la India alcanza el cien por cien. India va a pasar de 45 a 450 millones de titulados en 20 años. Europa seguirá teniendo 45 millones de titulados en esa fecha. Al mismo tiempo, los trabajadores chinos están cómodos trabajando setenta horas a la semana. En occidente no queremos superar las cuarenta. Nuevas fuerzas mueven al mundo, cambian de sitio, configuran un nuevo escenario estratégico.

Y todo esto, a una velocidad que no lo había hecho antes. Hace 20 años no existía la web, hace 15 años no existía Google, hace 10 años no existían las redes sociales. Hace 5 años no existían los *smartphones*. Hace 3 años no había *tablets*. Cada dos días se crea tanta información como la acumulada desde el principio de los tiempos hasta el 2003.

Este periodo no tiene comparación en la historia. Repasemos cuándo nacieron algunos inventos que ayudaron a evolucionar el mundo: la rueda, en el 3200 AC; el alfabeto, en el 1300 AC; el papel, en el 105; la brújula, en el 1190; el microscopio, en el 1590; la vacuna, en el 1796; la cámara de fotos, en 1826; el teléfono, en 1876; la televisión, en 1938; la tarjeta de crédito, en 1950; o la cámara de vídeo, en 1983. ¿Hablamos de la misma velocidad de cambio?

LA VELOCIDAD DEL CAMBIO ¶

Nos encontramos en un mundo donde todo cambia a una velocidad a la que no lo ha hecho nunca; la economía, la política, el clima, los jóvenes, las marcas, las reglas, los valores, un mundo que ha evolucionado más rápido que las personas que lo habitamos. Los conocimientos específicos de una persona que empieza una carrera técnica quedan obsoletos en un 50% al acabar el tercer año.

Esta situación, no vivida en ninguna otra época, nos exige estar preparados para vivir en ella y con ella. No se trata de si tenemos que cambiar o no, se trata de hacia dónde debemos dirigir nuestra propuesta de cambio. Y sobre todo preguntarnos, ¿cuál es mi propuesta de cambio?

Se trata de una reflexión y un compromiso personal. En este contexto, y para impulsar esta reflexión hacia la acción, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo ha puesto en marcha el «Programa de Formación Directiva (PFD) del MINETUR». Se trata de un ambicioso plan de entrenamiento para su colectivo de altos directivos, para convertirlos y comprometerlos como agentes de cambio y dinamización de la organización. Un buen ejemplo de comprometerse con una

propuesta de cambio. Esperamos pronto más iniciativas como ésta que mencionamos.

Convencidos de la necesidad de adaptarse a este nuevo entorno, y estas nuevas reglas de juego, el Ministerio ha creado este plan estratégico para generar un impulso en la gestión y en la motivación.

Cuando hablamos de organizaciones que cambian y dan el salto, no siempre es porque hagan un uso intensivo de la tecnología, sino más bien porque hacen un uso intensivo de la cultura de la organización. Si se persigue la excelencia en la gestión de políticas, se debe potenciar la excelencia de los profesionales que las van a llevar a cabo.

LA DEPENDENCIA DEL CONOCIMIENTO ¶

Hoy más que nunca tenemos una enorme dependencia del «conocimiento». El mundo se dividirá entre profesionales muy bien formados y profesionales no adaptados por falta de formación. El PFD del MINETUR pretende incorporar a sus equipos directivos al primer grupo.

La combinación de contenidos de carácter propios del MINETUR, que permite compartir información y generar *networking*; y contenidos relacionados con la estrategia y el liderazgo, facilita un nivel de entrenamiento en conocimientos, competencias y habilidades, que da como resultado un directivo mucho más actualizado, reciclado, preparado y motivado.

Está absolutamente demostrado que los directivos que se sienten informados y formados, y que son conscientes del propósito de su función, generan mayor valor añadido y mejores resultados que el resto.

La experiencia de compartir la estrategia y la visión de distintas unidades dentro del propio ministerio, ha permitido generar una visión más completa de la realidad y de las diferentes acciones que cada una está llevando a cabo. Es una clara actuación para romper los tradicionales silos de experiencia y conocimiento que se producen en organizaciones grandes y complejas. Conocer qué se hace en política energética me puede producir sinergias en mi responsabilidad de generar políticas en el sector turismo. Al fin y al cabo, desde el punto de vista de gestión, un ministerio como el que nos ocupa, se convierte en una gran organización con un cliente muy específico: la sociedad, y se debe trabajar al servicio de ella.

Hace unas semanas tuve la ocasión de conversar ampliamente con el presidente de la compañía líder en la industria del acero de Colombia con motivo de un programa que la EOI les ha preparado para su transformación directiva. Nos explicaba el éxito de su organización: «Nuestros directivos reciben el nombre de «líderes servidores», donde haciendo un uso de la estructura central de soporte, trabajan sólo por y para el cliente». A pesar de ser una compañía que está doblando su tamaño cada cinco años, y que este año expande su actividad a México, utiliza la estructura cen-

tral sólo para «administrar la excepción». El ideario de gestión de esos líderes servidores se concreta en cinco preguntas que siempre deben hacer cuando están con los equipos que están tratando con el cliente:

1. ¿Cómo te está yendo?
2. ¿Qué estás aprendiendo?
3. ¿Cómo va la actividad?
4. ¿En qué te puedo ayudar?
5. ¿Cómo te estoy ayudando?

Y esto no son recomendaciones de un libro de *management*, es la realidad que hemos comprobado durante los meses que llevamos trabajando con esta increíble organización.

¿Tenemos alguna limitación para incorporar a nuestro día a día este ideario?. Creo honestamente que no, y desde luego dificultades técnicas no existen; en todo caso culturales, pero si hay voluntad se pueden superarlas y no porque lo digan desde arriba, sino porque se entiende que ése es el propósito de mi trabajo.

Esta empresa es consciente de que tiene que aprender en su día a día y de que tiene que entrenar a sus directivos. Es su seguro de crecimiento.

Muchos empleos que hoy desaparecen, lo hacen porque han perdido el tren de la formación, del entrenamiento. Me gusta mucho la manera en la que Zygmunt Bauman explica este concepto: «Cuando se dispara un proyectil desde un arma balística, tanto su dirección como la distancia que recorrerá habiendo ya decidida por la forma y disposición del cañón y por la cantidad de pólvora contenida en la munición disparada. Es posible calcular sin apenas margen de error el lugar donde ese proyectil aterrizará».

Pero esas mismas cualidades se vuelven inútiles cuando los objetivos, además de ser invisibles para el artillero, empiezan a moverse; sobre todo si se mueven a mayor velocidad que la que pueden alcanzar los proyectiles en vuelo. En estas circunstancias, se hace preciso un misil inteligente capaz de cambiar de dirección a medio vuelo en función de las condiciones cambiantes y detectar inmediatamente los movimientos del objetivo.

Los misiles inteligentes aprenden sobre la marcha. Por lo tanto, lo que necesitan es que se les suministre al principio esa capacidad de aprender y de aprender deprisa, al tiempo que adquieren igualmente capacidad para olvidar. Los proyectiles no serían inteligentes si no pudieran cambiar de opinión, revocar sus decisiones previas sin dudarlo un instante y sin lamentarlo en absoluto.

Toda la información que adquieren se vuelve anticuada muy rápidamente y si no se desecha de inmediato puede resultar engañosa en vez de proporcionar información fiable. Lo que nunca debe olvi-

dar el cerebro de los proyectiles inteligentes es que el conocimiento que adquieren es sumamente desechable, válido sólo hasta un nuevo aviso y útil sólo de forma temporal.

Esta sabia ilustración es absolutamente trasladable a la reflexión que estamos haciendo en este capítulo. Los profesionales somos proyectiles balísticos, y tenemos que formarnos y reciclarnos, para convertirnos en proyectiles inteligentes.

De alguna manera, todo el aprendizaje que se está realizando en el mencionado Programa PFD del MINETUR –donde se trabaja sobre la estrategia, la orientación efectiva al logro, la empatía, la gestión de este tremendo cambio que vivimos, el aprovechamiento inteligente del *networking*, el impacto de Internet y la tecnología, la comunicación social, las diferentes inteligencias, el liderazgo, etc.– no es más que impulsar el desarrollo directivo en la dirección de ese proyectil inteligente en el que los directivos nos tenemos que convertir.

Parece más evidente que nunca que el entrenamiento permanente genera opciones.

En las últimas décadas, los cambios iban en paralelo: tecnología, política y sociedad. Pero ahora, el cambio tecnológico es exponencial. El cambio social es incremental pero mucho más lento que el cambio tecnológico. Por eso vivimos en un momento donde vemos cómo amplios sectores económicos están en crisis. Sus modelos de negocio ya no sirven para el nuevo ecosistema y todavía no han sido capaces de desarrollar nuevos modelos ajustados al nuevo ciclo tecnológico, económico y social. En este nuevo escenario, una gran parte del mundo vive anclada en las instituciones, modos y ritmos de la era industrial. Como hemos dicho anteriormente, no se trata de liquidar industrias, se trata de reinventarlas.

Pasamos de una etapa en la que haciéndolo mal se ganaba dinero, a un nuevo ciclo donde haciéndolo muy bien es fácil perderlo. Parece que «el presente es cortísimo» como decía Séneca en sus diálogos sobre «la brevedad de la vida».

¿Cómo se conjuga un mundo veloz con una necesidad de ir más despacio, de tener tiempo para pensar, de ir menos distraídos, de practicar el *slow email* o el *slow work*?

¿Funciona todo lo rápido? Woody Allen nos contesta: «hicimos un curso de lectura rápida, leímos Guerra y Paz. Es sobre Rusia». Nuestro cerebro tiene una enorme plasticidad, pero necesita sus tiempos.

Harvard, en su bienvenida a los alumnos, les desea que lleguen lo más lejos posible, pero para eso es importante que no estén todo el día estudiando. Necesitamos equilibrio en un mundo veloz.

Muchos empiezan a definir a la generación actual como la «generación Nespresso». Todo es instantá-

neo. Todo es en tiempo real. El mundo es en «directo», en riguroso *streaming*. Mientras leemos este capítulo nacen 300 niños en India y cerca de 400 en China. En esta era de la prisa no sabemos cómo será el mundo que vivirán esos niños que están viendo por primera vez este mundo.

LAS NUEVAS INTELIGENCIAS ‡

Recientemente IBM hizo un estudio donde preguntó a 1.500 consejeros delegados de todo el mundo cuáles eran sus mayores preocupaciones. La primera preocupación estaba relacionada con el actual desconcierto internacional y la segunda se refería al valor de la creatividad como el talento más buscado en el nuevo directivo.

Es curioso que ahora se busque la creatividad cuando lo que nos enseñaron fue a no ser creativo. ¿A quien no le dijeron en el colegio cuando pintaba en una hoja que no se saliera de los límites del recuadro? Un niño antes de cumplir los ocho años ha escuchado más de cien mil veces la palabra «no». Y ahora parece que no encontramos nuestra creatividad.

En un mercado donde nos encontramos con que una gran superficie como Wall Mart en los Estados Unidos tiene más de cuarenta mil referencias de productos cuando una familia media americana sólo necesita ciento cincuenta para abastecer el ochenta por ciento de sus necesidades, ¿cómo distingo mi producto del resto para ser atractivo en un lineal?

La creatividad es nuestro mejor aliado para, ante tal exceso de oferta, poder diferenciarme de los demás y ser relevante ante mis clientes. La estrategia de las empresas del futuro pasa por crear nuevos espacios, nuevas categorías.

Consumimos ilusiones, vivimos en un mundo de sensaciones, estamos inmersos en la sociedad de la imaginación. El producto ha dejado paso a la experiencia; el *packing* sustituye al contenido; el *ecomarketing* y el *neuromarketing* a la publicidad; y como dicen los anglosajones, del *advertising* pasamos al *advising*: compramos por recomendación. La gente necesita marcas con valores a los que asociarse, exige transparencia y si se siente engañada, como hemos mencionado antes, es capaz de derribar una marca a través de la fuerza de Internet.

Todo lo queremos más orgánico, más sano, más verde, más sostenible. Vendemos el agua envuelta en celofanes de colores, la convertimos en artículos aspiracionales a través de diseño y creatividad, sensibilidad envuelta en matices, vendemos estados de ánimo.

Los presupuestos de *marketing* y publicidad se centran en hablarnos de los valores del producto, porque consumimos éstos si encajan en nuestra forma de pensar, en lo que nuestra tribu acepta. Tendrá que ser sexy, apetecible y además, inteligente. Todo ahora es *smart*, me tiene que ahorrar tiempo y hacer la

vida más fácil. El Internet de las cosas, que convierte en inteligente cualquier dispositivo para que hable con cualquier otro, nos generará grandes cambios en nuestras rutinas.

Los dispositivos inteligentes hablarán con nuestro hogar, programarán la lavadora y enviarán mi nivel de azúcar en sangre a mi médico que, a su vez, me hará llegar instrucciones dietéticas para la siguiente comida que vaya a realizar. Nuestro teléfono inteligente será nuestro monedero, nuestra tarjeta de crédito, nuestro ordenador personal, nuestro mapa para viajar, para pedir un taxi, reservar un avión, y será nuestro pasaporte internacional. Existen ya cinco mil millones de teléfonos móviles en un planeta con siete mil millones de habitantes. África ha encontrado en esta solución el camino más corto para acercarse a los países más desarrollados que gozan de Internet y buenas comunicaciones desde hace años. Ningún otro adelanto había conseguido una implantación similar: el 77% de penetración.

APRENDIZAJE ‡

Esta inteligencia en los dispositivos convive con una fuerza mucho más poderosa, la inteligencia colectiva, la inteligencia de siete mil millones de habitantes, lo que hoy conocemos como *crowdsourcing*. Hasta nuestros días, las reglas de juego nos hacían trabajar con el conocimiento interno. Pensábamos que teníamos que disponer del mejor talento dentro de la compañía porque así poseeríamos las mejores ideas, las mejores soluciones. Apenas nos enseñábamos lo que hacíamos unos a otros.

Hoy hemos descubierto que el conocimiento puede estar en cualquier parte del mundo, es imposible tenerlo todo, y más aún en un momento en el que todo está más interrelacionado que nunca, que se necesita conectar con ese motor de cambio que está evolucionando el planeta. Las compañías tecnológicas envían sus productos semi-terminados a sus usuarios avanzados para que estos definan cómo debe ser el producto final. Android ha sido un claro ejemplo de este fenómeno. Pero también las campañas publicitarias, los logos, los nuevos diseños de ropa buscan entre los usuarios a través de plataformas la mejor idea, el talento más creativo.

La colaboración es una inmensa fuerza creadora, capaz de hacer evolucionar el mundo. Fiat ha desarrollado el primer coche a través de *crowdsourcing*, con ciudadanos de 160 países que no saben de coches, que no son ingenieros, pero que son usuarios de los mismos. Han sido escuchados y han diseñado entre todos un nuevo vehículo, el Fiatmio.

Si queremos saber cómo van a ser las cosas mañana habrá que observar a los jóvenes de hoy, creadores de prototipos en estado puro. Son los *millennials*, la generación Einstein, con expectativas diferentes sobre empleos, trabajos y ciudadanos. Optimistas y comunicados 24x7 *anytime, anywhere, anyplace*.

Su aprendizaje es distinto, la imagen sustituye a la palabra. No existe para ellos un conocimiento sin un contexto. Necesitan una orientación muy clara a problemas y proyectos. Aprenden en compañía, son más rápidos, más listos, más sociables.

Los nuevos alumnos de los MBA's empiezan a estudiar nuevos modelos financieros donde adquiere protagonismo una nueva triple cuenta de resultados: la financiera, la de sostenibilidad y la social. Necesitamos que el mundo siga viviendo con nosotros. Las instituciones académicas me enseñaron a «ser el mejor». Hoy tenemos que enseñar a «ser mejor».

De igual modo, hay que interiorizar que tenemos una obligación moral para hacer más justo un mundo injusto. Trabajar para la sociedad y no vivir de la sociedad; no nos sirvamos de ella. La generación de valor, de riqueza, tiene que ser más importante que la generación de dinero. En el mundo se sigue muriendo un niño cada cinco segundos.

El *marketing* pro-social, las plataformas donde emprendedores sociales ofrecen su tiempo y experiencia para ayudar a mejorar el mundo es una corriente hoy imparable.

Y para hacer frente a este mundo en frenética evolución, instantáneo, rápido, no nos sirven los conocimientos ni las habilidades con las que nos hemos manejado en el pasado. Como hemos insistido anteriormente, habrá que volver a aprender y este aprendizaje deberá acompañarnos mucho tiempo. Hubo un momento en el que te formabas para un trabajo y este trabajo era para toda la vida.

Hace 10 años no existían algunas de las profesiones más demandadas hoy en día: *marketing* digital, diseño web, experto en apps, experto en móvil, especialista en e-commerce, etc.

Por otro lado, Thomas Frey, autor de «Communicating With the Future», ha revelado en «The Week» cuáles son las seis profesiones que más demanda y mejores beneficios tendrán en el futuro: trabajador en logística de movimientos de las cosas, hacker ético certificado, actuarios en medicina, epidemiólogo, diseño web y químico de alimentos.

En Tecnoexplora han desempolvado la bola del futuro y hoy nos anticipan algunas de las tecnologías que dominarán nuestros teléfonos móviles dentro de muy poco: fotografiar ropa y saber dónde comprarla; pagar escaneando una etiqueta; localizar a alguien con una simple foto; dictar al móvil en tiempo real; obtener traducción simultánea; hacer fotos de calidad profesional; doblarlo/enrollarlo; baterías que duren una semana; teclado holográfico y ampliar la pantalla en una superficie plana.

Y todo esto en un ecosistema donde la tendencia es trabajar en lo que ya se denomina la economía compartida, influida por factores sociales, económicos y tecnológicos.

Del mismo modo, el aprendizaje nos acompañará mucho más tiempo, porque nuestra esperanza de vida es mas larga, trabajaremos más años. Los niños que nacen hoy superan los cien años de esperanza de vida.

Tendremos que superar creencias que nos han acompañado a lo largo de nuestra vida profesional y académica. Nos enseñaron a evitar los problemas y ahora deberemos aprender a enfrentarnos a ellos, a resolverlos.

Nos enseñaron a no equivocarnos, nos dijeron que el error era un fracaso, cuando hoy hemos comprobado cómo las empresas de éxito consideran el error como una forma más de hacer las cosas. Fracasar es añadirle una carga emocional negativa innecesaria.

Como señala Tina Seelig, prestigiosa directora en Stanford del «Technology Venture Program», cuando busquemos talento deberíamos solicitar un Failure Resume, donde debería describir los errores de mi vida profesional, académica y personal. Cómo salimos de los errores es una de las mejores competencias para saber cómo somos como directivos.

Michael Jordan señala en una entrevista a un periodista que había fallado más de nueve mil tiros en su carrera, había perdido más de trescientos partidos y en veintiséis ocasiones tuvo la responsabilidad de encostar la última canasta para ganar y se equivocó: «He fallado una y otra vez en mi carrera, y por eso triunfé», señala.

También nos enseñaron que ganar dinero es lo más importante en esta vida; no nos animaron a solucionar los problemas que hay en el mundo. La actual crisis que nos acompaña desde el 2008 y que ha cambiado las conversaciones de medio mundo tiene un claro origen en esta creencia.

Tenemos que repensar nuestros valores. Educación, respeto, justicia y solidaridad deben ser motivos por los que dirigir nuestros actos. Nuestro querido escritor y humanista José Luis Sampedro nos repite incansablemente; «*no hay que producir más cosas, hay que producir más valores éticos y humanistas que nos permitan vivir en sociedad*». Esta afirmación es perfectamente compatible con el progreso.

Los valores hacen cultura y la cultura es muchas veces más importante que la estrategia. Pero aún así, la realidad nos demuestra que es más fácil cambiar la estrategia que la cultura de una organización. Me gusta insistir en este concepto.

EL NUEVO LÍDER ¶

Tenemos en nuestra mano el cambio, configurar un nuevo cableado emocional, avanzar en la economía del talento dirigido a metas sociales.

Nos tendremos que formar en distintas culturas, en diferentes disciplinas. Es un buen momento para lim-

piar la cabeza de trastos viejos, desaprender de lugares comunes y pensamiento convencional; deshabitarnos de rutinas que ya no son necesarias; y, sobre todo, despertarnos mucho; habrá que ser valiente para cambiar las cosas. Haz algo nuevo todas las semanas. Deja de hacer algo, que solías hacer, todas las semanas.

El modelo de profesión cambiará. Ya no se buscarán profesionales para incorporarse a una compañía, se buscarán profesionales para hacer determinadas tareas por un tiempo determinado y para un proyecto concreto.

La evolución de los índices bursátiles en todo el mundo nos está indicando que las compañías son valoradas cada vez menos por sus balances y sus ofertas y más por su capacidad para cambiar, para hacer cosas nuevas, para soñar, para innovar.

Ser creativos no es una opción, pues todos tenemos en nuestro ADN el gen de la creatividad; tan sólo hay que entrenarlo en entornos que favorezcan un pensamiento diferente. Hoy, el pensamiento de diseño, *design thinking*, que tan buenos resultados ha generado en el mundo industrial, lo tenemos que aplicar al mundo de los servicios. Tendremos que trabajar más «la observación» antes de crear, diseñar, prototipar, lanzar y aprender; y de nuevo, vuelta a empezar. Y aquí entramos todos, instituciones públicas y privadas. Si no despertamos la curiosidad no podremos entender un mundo que cuando parecía que le estábamos encontrando las respuestas a sus grandes cuestiones, nos cambia las preguntas.

Roger Schank, primer experto que consiguió que los ordenadores leyera y comprendiera textos a través de inteligencia artificial, se ha convertido en el mayor defensor de un cambio de modelo en los sistemas de educación de todo el mundo, ya que opina que el actual nos hace perder el interés por las cosas que nos atraen. Si no despertamos la curiosidad como eje transversal en la educación seguiremos aumentando el fracaso escolar. Sólo con ensayo, con prueba y error, aprendemos; la educación tiene que ser estimulante, divertida.

Lo que antes solicitábamos a un directivo, mucho conocimiento, mucha especialización, hoy deja paso a un perfil que domine muchas habilidades, y que sea especialmente bueno en una de ellas. Podemos afirmar que las Instituciones, las organizaciones y las empresas en general mejorarían exponencialmente si le dedicáramos la mitad de nuestro tiempo a las personas en lugar de dedicar la mitad de nuestro tiempo a los papeles, a la administración o a los balances.

El directivo de hoy debe ser una persona que maneje bien la ilusión, la sorpresa y el estrés. Es un negociador de esperanzas y estados de ánimo y debe dominar y sentir estas habilidades.

En nuestra organización no somos sólo responsables de nuestro día a día, sino también de que exista un mañana,

para mí, para mi equipo, para mis relaciones, para la sociedad con la que me relaciono y a la que sirvo. Deberíamos tener este principio bien presente en un entorno donde hemos visto demasiados directivos pensando sólo en su presente y futuro económico, no en el de la institución, que en muchos casos se ha quedado sin futuro.

No abundan, pero es fácil reconocerlos, líderes que nos sorprenden, que nos desarrollan, que abren bien sus ojos y los de los demás. Que saben y entienden lo que está cambiando, adónde quieren ir, con qué rapidez, cuándo quieren ir y hasta dónde quieren ir, y sobre todo son capaces de persuadirnos para que vayamos con ellos. Los vemos en el mundo, están en política, en un hospital, o en una organización que cotiza en bolsa, están en todas partes, son nuestra referencia.

Sigue manteniéndose vigente la definición de líder que Lee Cockerell nos ofrece: «el líder es aquel que hace lo que tiene que hacer, cuando se tiene que hacer, en la forma en la que debe estar hecho, te guste o no, y le guste o no al resto del mundo». Recordemos que Lee Cockerell fue vicepresidente de Disney World y lideró un equipo de más de cuarenta mil personas.

La inteligencia que valorábamos en el pasado, basada en el conocimiento técnico, está dando paso a nuevas inteligencias que necesitamos entrenar. En primer lugar una inteligencia empática que nos permita hacer buenas conexiones con los demás, en distintas culturas, en distintos niveles y perfiles de la organización. Para tener esa capacidad mencionada de persuadir a la gente.

Si el mundo es global, si nuestro mapa es ahora un territorio mucho más amplio, si da igual donde esté la fábrica, el cliente, el empleado, tendré que diversificar, tendré que rodearme de personas de distinto sexo, raza, creencias religiosas, tendré que derribar creencias. El mejor golfista del mundo es negro, el mejor rapero del mundo es blanco y Suecia envía submarinos a una guerra en el desierto. Adiós a los tópicos.

También debemos trabajar una inteligencia digital, que sepa traducir un ecosistema que hoy pivota sobre nuevas reglas de juego en todas las industrias. Entender la identidad digital te ayudará a escuchar mejor y a comprender más.

La tercera inteligencia, de la que se lleva hablando varios años desde que la popularizó Daniel Goleman, es la inteligencia emocional, la que sabe llegar a las emociones propias y de los demás. Si hace años decíamos que las personas son lo más importante dentro de una organización, hoy la capacidad de conexión con ellas es la variable más estratégica. Llega a mi emoción y conseguirás lo mejor que llevo dentro.

Por último, y ya hemos hecho referencia a ella, necesitamos inteligencia creativa, la que trabajamos con nuestro hemisferio derecho, la que despierta la curiosidad, la que se hace preguntas, la que nos ayuda a ver con otra mirada.

En Ideo, la compañía más creativa del mundo, su presidente, antes de hacer su plan estratégico anual, se pasea por sus oficinas y habla con todo el mundo. Les pregunta en qué están trabajando, y qué tendencias son las que tienen más posibilidades de prosperar. Posteriormente decide apoyar las ideas más importantes que ha escuchado entre sus colaboradores que pueden suponer una ventaja competitiva, una tendencia que cambiará las cosas, y apuesta por ellas. La estrategia se hace de abajo hacia arriba. El líder debe crear los espacios de confianza, los entornos de colaboración, debe multiplicar la inteligencia colectiva y, posteriormente, apoyar y apoyar.

La gente necesita un propósito no un trabajo, debe entender el valor que tiene lo que hace, sentirse útil, hacer algo que le agrada. Encontremos ese nuevo talento, busquemos nuevas referencias, como decía Steve Jobs: «no tiene ya sentido contratar a personas formadas e inteligentes para luego decirles lo que tienen que hacer. Nosotros en Apple contratamos personas formadas e inteligentes para que luego nos digan lo que tenemos que hacer».

CONCLUSIÓN ▼

Como directivos, tenemos que interiorizar que debemos estar en permanente estado de aprendizaje, con flexibilidad, la necesitare el resto de mi vida profesional. De la estabilidad hemos pasado a la adaptabilidad.

Y en esta energía del cambio, tenemos que trabajar conjuntamente. No es algo que podamos hacer aisladamente, se trata de un trabajo en equipo, cada uno con una responsabilidad diferente, abordando cada cual un espacio diferente de la sociedad.

No hay excusas para no estar al día, para no saber, para no ser un buen especialista. La formación y el conocimiento no han estado nunca tan accesibles.

Ya lo dijo Peter Drucker en el año 1969, tenemos que aprender a aprender. Vivimos en un mundo cada vez más complejo, donde los individuos se verán obligados a ejercer varias profesiones durante el transcurso de su vida, por lo que es indispensable seguir aprendiendo a lo largo de toda tu vida.

Tenemos que estar preparados para trabajos que aún no existen, con herramientas que aún no se han inventado y para resolver problemas que aún no están planteados. Empecemos por las instituciones educativas, que son la base de toda transformación. Se tienen que adaptar a una nueva realidad. Tendrán que innovar, reconvertirse, trabajar más colaborativamente bajo modelos *open innovation*, cercanas a la sociedad y a la empresa. Tendrán que incluir habilidades blandas en sus *syllabus*, deberán escuchar más,

utilizar el *critical thinking* en sus metodologías, entender que el mundo es digital.

Las empresas también tienen su responsabilidad, como identificar las competencias críticas del nuevo siglo y construir itinerarios de aprendizaje en colaboración con el mundo académico e invertir en talento y desarrollarlo.

Y, desde luego, las instituciones públicas deberán ser tractoras de este movimiento, situando la formación y el reciclaje de conocimientos como primera prioridad si quieren preparar talento para gobernar nuestro futuro. Si no es así, es difícil imaginar futuro, imaginar talento. Tienen en su mano la generación de políticas que incentiven la reconversión del alma de muchas empresas, instituciones y profesionales. El ejemplo del Programa de Formación Directiva del MINETUR es la mejor muestra de que se pueden lanzar iniciativas con impacto directo en directivos y en áreas de influencia de la Administración, que posteriormente tienen su efecto en las políticas de cambio propuestas en este artículo.

El milagro coreano es un buen ejemplo de que es posible. En cincuenta años, el país ha pasado de agrícola a digital, a estar entre los primeros quince países del mundo en términos de PIB. No tienen recursos naturales, pero han elegido la educación como su prioridad, su recurso natural, su energía.

Este es el reto: no se trata de si te gusta más o menos, la realidad nos supera: no podemos intentar seguir haciendo lo que veníamos haciendo, ni sabiendo lo que veníamos sabiendo; eso es para un mundo que ya no existe.

La realidad es la que es, no la podemos modificar, va a seguir su camino, construyendo futuro y marcando el presente. Tenemos dos opciones, la primera es asustarnos, bloquearnos, pensar que no tenemos las habilidades requeridas, el conocimiento, la motivación. La segunda es utilizar toda nuestra energía para ilusionarnos, para comenzar nuestro cambio, a nuestro ritmo, superando etapas. No tenemos por qué adivinar el futuro, pero sí tener la flexibilidad necesaria para avanzar en un futuro que no puedo predecir. Ya no podemos hablar de miedo al cambio sino del miedo al estancamiento.

No interpretemos más, actuemos para hacer entre todos una sociedad más amable, más eficiente, más productiva. Me gustaría terminar con una frase de F. Roosevelt: «Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí, y ponte enseñada a aprender cómo se hace».

Magnífica interpretación de lo que debe ser la actitud ante todo lo que nos rodea. Comprométete, estudia, aprende, trabaja y acabarás encontrando soluciones para una sociedad que las está esperando, quizás, con más intensidad que nunca.