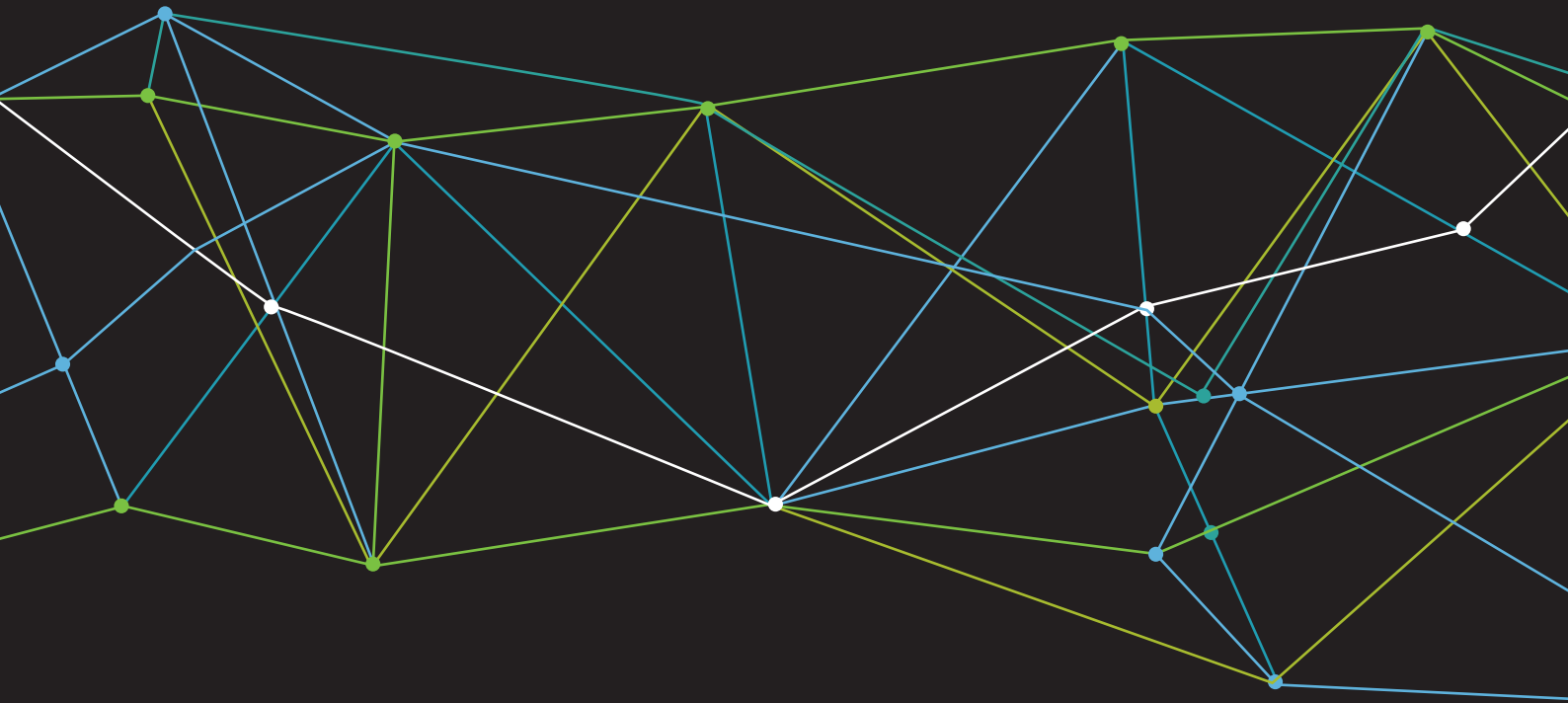


En busca del alma de las organizaciones

Un estudio cualitativo de brandSmith sobre la gestión de intangibles en las empresas en España. Liderado por Christopher R. Smith, Alberto Lavín y Álvaro Gaspar y basado en el modelo de **El Alma de las organizaciones** de Javier Fernández Aguado

Prólogo: JOSÉ AGUILAR



En busca del alma de las organizaciones

Un estudio cualitativo de brandSmith sobre la gestión de intangibles en las empresas en España. Liderado por Christopher R. Smith, Alberto Lavín y Álvaro Gaspar y basado en el modelo de **El Alma de las organizaciones** de Javier Fernández Aguado

Prólogo: JOSÉ AGUILAR

Un especial agradecimiento a todo el equipo de brandSmith por todo el esfuerzo, dedicación e ilusión que han puesto en este proyecto.

Índice

01

Prólogo
Organizaciones con alma
José Aguilar
pág. → 4

02

Introducción
Francesca Cordido
pág. → 10

03

El tercer cliente
Christopher R. Smith
pág. → 14

04

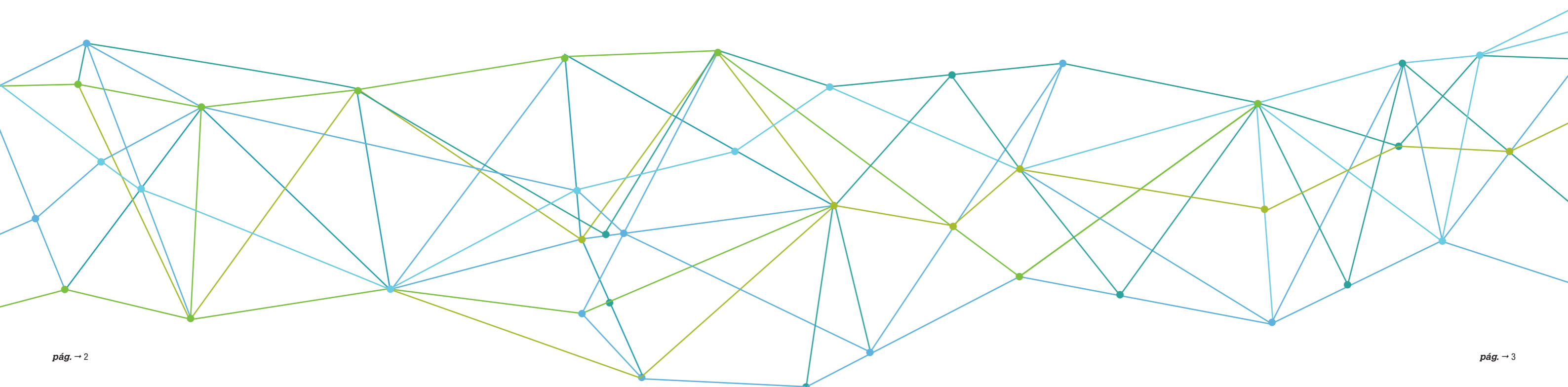
Estudio cualitativo
El alma de las organizaciones
Alberto Lavín
Álvaro Gaspar
pág. → 22

05

El alma de las organizaciones
Javier Fernández Aguado
pág. → 122

06

Who is who?
Christopher R. Smith
Javier Fernández Aguado
Alberto Lavín
Álvaro Gaspar
pág. → 174



D1

Prólogo

Organizaciones con alma

→ José Aguilar / Socio director de MindValue

La tecnología no sólo cambia los objetos que usamos, cambia sobre todo a quienes la usamos. Más que en cualquier otro momento de la historia, los objetos que producimos establecen una relación simbiótica con sus propios creadores en un proceso de transformación mutua. En una sorprendente paradoja, los seres humanos intentamos establecer relaciones más directas con el mayor número posible de personas introduciendo un elemento de mediación entre nosotros. Las nuevas tecnologías son, al mismo tiempo, aquello que nos une y que nos separa. Como se ha repetido con frecuencia, nos acerca a los que están lejos y nos aleja de los que están cerca. O, mejor aún, hace irrelevante la distinción entre lejos y cerca, reduce las distancias físicas casi a cero (los centímetros que nos separan de nuestro imprescindible terminal móvil) mientras que levanta barreras inéditas entre los seres humanos. La auténtica brecha digital no es la que se abre entre quienes tienen acceso a la sociedad de la información y los que gimen en las tinieblas del mundo analógico. Esa distinción tiende a diluirse en la medida en que la tecnología se expande y alcanza progresivamente hasta los rincones más remotos. Es posible que la brecha digital separe precisamente a quienes hacemos un uso intensivo de esa tecnología.

Esta imparable marea de digitalización establece un nuevo modelo de relación entre quienes dedicamos mucho más tiempo a interactuar con otros online que a establecer contactos presenciales. La implantación de las tecnologías de la información se acaba convirtiendo en algo trivial: por la sencillez de los interfaces mediante los que controlamos los dispositivos, por la extensión de las infraestructuras que nos permiten acceder a las redes y por la reducción de los costes de las terminales. Quienes predicen un futuro de conexión casi plena no hacen sino describir el presente. Abogar por la transformación digital es ya casi una obviedad, como si a mediados del siglo XIX alguien se hubiera tomado todavía la molestia de clamar por el uso de la máquina de vapor en la manufactura y el transporte.

El auténtico desafío de un tiempo marcado por la transformación digital es comprender y manejar las relaciones entre los seres humanos. La transformación más relevante no tiene que ver con el hardware ni con el software, sino con los valores que subyacen en nuestras interacciones.

En este mundo interconectado y cambiante, las organizaciones deben aprender a navegar. No pueden mantener ya el paradigma dentro-fuera. Las barreras que definen los límites de una empresa o de una institución pública son cada vez más porosas. Una misma persona puede ser simultáneamente consumidor de los servicios que ofrece una empresa, prescriptor ante otros consumidores, proveedor de información, etc. Aún más, probablemente se sienta más cómodo en su rol de protagonista en la relación con la empresa que en el de un mero receptor pasivo de productos y servicios. Gracias a la tecnología, las transacciones son multidimensionales y complejas. Las empresas ya no catalogan a los grupos de interés entre activos y pasivos: todos son activos. Del mismo modo, no se limitan a recibir la influencia de actores externos, sino que intentan influir sobre ellos. El bienestar de las personas y el desarrollo de la sociedad ya no es sólo un factor colateral de éxito, sino un indicador de desempeño organizacional. Se reclama a las organizaciones que adopten un compromiso profundo y sincero para contribuir a que la sociedad avance en su afán de convertir nuestro planeta en un lugar mejor. Ciudadanos y consumidores, mejor informados que en el pasado, exigen a las empresas y a las instituciones un mayor empeño por mejorar la sociedad y el medioambiente.

La aproximación que Javier Fernández Aguado, director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en IE Business School, plantea en su ensayo «El Alma de las Organizaciones» esboza un acertado modelo para entender esta nueva realidad. Frente a otros modelos vigentes durante décadas (mecanicista, sistémico, etc.), propone entender a las organizaciones bajo el paradigma de la persona humana. De acuerdo con este

nuevo prisma, Fernández Aguado señala que las organizaciones reúnen características que tradicionalmente atribuíamos sólo a los seres humanos:

- Las organizaciones «piensan»: gestionan el conocimiento con dinámicas asimilables a la de los seres humanos a título particular.
- Las organizaciones «sienten»: desarrollan emociones colectivas que van más allá de los estados anímicos de los individuos.
- Y, en último término, cabe asignar a las organizaciones una característica con la que desde tiempos muy remotos casi todas las culturas describen a las personas: la posesión de un «alma». Con este término se ha designado el principio vital que dota de unidad y sentido al conjunto de elementos materiales que configuran nuestro cuerpo.

Sin ninguna duda, el concepto de alma organizativa propuesto por Fernández Aguado ha venido para quedarse. El director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en el IE ha explicado con múltiples ejemplos que la presencia o no de un alma en las organizaciones marca la diferencia entre la vida y la muerte de las mismas. A diferencia de las personas, que cuando pierden el espíritu fallecen de inmediato, algunas organizaciones pueden seguir actuando con aparente normalidad durante un periodo. Así, se da el caso de organizaciones-momias que dan impresión de salud, pero de forma ficticia.

El autor del modelo explica que algunas organizaciones, y directivos, parecen emplear como lema existencial *abstine et sustine*: no pienses y sigue adelante. Quienes así se comportan conducen a sus instituciones a vidas anémicas, donde quien aporta ideas, innovación, propuestas de mejora... es encaminado al ostracismo. Pensar es –en esos lugares– inaceptable. Se pacta con la rutina, pero no se tolera a quien pone en cuestión las formas tradicionales de hacer las cosas y plantea cambios que rompen esas inercias. Porque esta es una de las características que definen a eso que llamamos alma: su carácter

dinámico. Entre las paradojas más sugerentes de este concepto está precisamente el hecho de que para ser fiel a uno mismo, es preciso cambiar. Un objeto animado, a diferencia de un fósil, está en constante transformación.

Afortunadamente son muchas las organizaciones que gozan de buena salud, porque sus almas son vigorosas. Gracias al admirable nivel profesional y personal de multitud de directivos, la situación de esas instituciones públicas y privadas es ejemplar. Otras, por el contrario, deben aplicarse seriamente para encontrar su alma y, en algunos casos, para reanimar el impulso que en algún momento de su historia llenó de sentido el trabajo de quienes la formaban. Estoy seguro de que este estudio será de gran ayuda para todos.

02

Introducción

→ Francesca Cordido / Estratega de comunicación corporativa de brandSmith

BrandSmith ha realizado un estudio cualitativo sobre la gestión de intangibles en las empresas españolas, inspirado en las ideas de Javier Fernández Aguado

Desde que hace ya más de 25 años David Aaker propusiera la existencia de una conexión entre la marca y el alma de la empresa poco se ha avanzado en términos concretos en cuanto a su definición y comprensión. En este sentido el enfoque que propone el pensador y catedrático español Javier Fernández Aguado en su libro «El alma de las organizaciones» ofrece una nueva perspectiva para la gestión de las organizaciones basándose en el pensamiento aristotélico y en la existencia de una fórmula virtuosa que combina la ilusión organizativa y el profundo sentido de misión de la organización.

Con la intención de determinar cuál es el estado actual del alma de las organizaciones en nuestro país, brandSmith ha realizado un estudio cualitativo sobre la gestión de intangibles en las empresas españolas, inspirado en las ideas de Fernández Aguado.

Para ello, hemos entrevistado a un amplio número de altos directivos de las principales firmas del país, quienes nos han ofrecido su opinión en relación con la sensibilidad de las empresas en España ante la definición y gestión de sus elementos intangibles y de su profundo sentido de misión. También, acerca de cómo se valoran estos elementos a través de los sistemas formales de la organización, cómo se trasladan los valores intangibles de la empresa a la construcción de marcas y cuáles son sus implicaciones en diversos aspectos como el marketing, la captación y retención de talento, la responsabilidad social corporativa, la innovación y la transformación digital.

Hoy estamos orgullosos de presentar los resultados de esta investigación, que sin duda serán de gran utilidad para comprender cómo entienden y gestionan su alma las empresas españolas.

03

El tercer cliente

→ Christopher R. Smith / CEO y fundador de brandSmith

Asistimos a un cambio en el modelo de convivencia en la sociedad occidental. No es un cambio disruptivo, sino que viene fraguándose desde lejos a medida que hemos ido absorbiendo nuevas realidades.

Asistimos a un cambio en el modelo de convivencia en la sociedad occidental. No es un cambio disruptivo, sino que viene fraguándose desde lejos a medida que hemos ido absorbiendo nuevas realidades.

Las nuevas tecnologías son responsables, en parte, en tanto que han introducido dispositivos y herramientas que han alterado nuestras nociones de acceso a la información, consumo, ocio, relaciones personales e incluso del tiempo, que pasa a medirse en función de los segundos que uno tarda en contestar a un mensaje que puede contener texto, imagen, ilustración, vídeo o sonido indistintamente. En los próximos años veremos incluso cómo cambia nuestro entendimiento del hecho de conducir.

Subyace, sin embargo, un cambio invisible de mayores dimensiones sin el cual estas innovaciones tecnológicas probablemente no habrían visto la luz. Nos referimos a la mutación en la estructura de valores de la sociedad que los *millennials* encarnan mejor que ninguna otra generación –aunque conviene apuntar que no son responsables de ello, sino sólo los agentes del mismo–. Este cambio de valores, tanto en el plano social como en el personal, conlleva la reformulación de conceptos presuntamente fundamentales y universales como son la autoridad, las prioridades morales, el medio ambiente, el esfuerzo, el bienestar, las libertades personales, el respeto y la tolerancia.

Estas nuevas referencias encuentran su origen en muchas fuentes, pero una de las más destacadas es la lenta pero paulatina interiorización del concepto de sostenibilidad, entendida no sólo como sinónimo de viabilidad, sino también de perdurabilidad; y no sólo una sostenibilidad medioambiental, sino una que también abarca lo económico y lo social. Es decir, que se ha aceptado que lo que está en juego no es simplemente la salud del planeta, sino la viabilidad a largo plazo de un modelo de convivencia y, llevado al extremo, del ser humano.

Esta evolución en el modelo de convivencia implica el cuestionamiento del rol de las instituciones en la sociedad y a renovadas –y legítimas– exigencias de responsabilidad, ampliándose,

además, la dimensión del término. Se ha superado la idea de que la responsabilidad se ciñe, únicamente, a cuestiones medioambientales –hace tiempo que esto dejó de ser una opción– y ahora se empieza a comprender que abarca también el campo de la responsabilidad social y económica, aplicándose a administraciones públicas y empresas privadas por igual. Podemos decir que las expectativas de la sociedad se han desplazado y los datos lo demuestran, como los bajos índices de confianza que inspiran las empresas o el boicot que una amplia mayoría llevaría a cabo en caso de descubrir un caso de prácticas irresponsables, por citar un par de ejemplos.

Necesariamente, estas tendencias también impactan sobre la gestión de las personas y el talento en el seno de las organizaciones. Las perspectivas de los jóvenes que se están incorporando al mercado laboral también han evolucionado. Siendo importante, como siempre, la remuneración, vemos como cada vez más son atraídos por empresas que les ofrecen un proyecto de realización personal. Las relaciones jerárquicas y los hábitos y costumbres en el lugar de trabajo también están sufriendo una transformación ya que son personas que se mueven más por sensaciones e intuiciones que por modelos y normas.

Centrándonos en la responsabilidad empresarial, en este nuevo contexto, se le aparece a la empresa un nuevo «cliente» que se suma al clásico cliente interno y cliente externo: el cliente social. Para ser percibido como agente responsable, no basta con tener en cuenta a los empleados y a aquellos que compran sus bienes y servicios, sino integrar el bienestar social como un factor de negocio más... y como un factor crítico de éxito. No estamos hablando de llevar a cabo acciones caritativas meramente –lo cual no se excluye– sino de adoptar un compromiso profundo y sincero por apoyar y ayudar a la sociedad a avanzar en su afán de convertir a la tierra en un lugar mejor, lo que implica, necesariamente, abrazar un nuevo entendimiento del papel institucional de la empresa en el que ésta asume un papel activo en la consecución de las aspiraciones colectivas y personales de las personas y la sociedad en su conjunto, frente a la postura de ser espectador interesado.

El cambio es profundo para la gran mayoría de las organizaciones. Tradicionalmente las empresas comerciales han sido entendidas como máquinas de generación de riqueza. Había otras entidades e instituciones que supuestamente se ocupaban de las cuestiones del bienestar, principalmente políticas. Pero la eclosión de las ONGs y las organizaciones sin ánimo de lucro, sobre todo al final del siglo XX, era un presagio de lo que estaba por llegar. Estas organizaciones que producían beneficios sociales, que no monetarios, poco a poco han puesto en la agenda de todo el espectro empresarial nociones éticas a las que las empresas comerciales orientadas al lucro no estaban acostumbradas, emergiendo así una nueva categoría de empresa que, teniendo naturalmente el objetivo de ser viable y rentable, maneja otras prioridades en su razón de ser.

La aproximación aristotélica que el Profesor Fernández Aguado plantea en su libro «El Alma de las Organizaciones» nos proporciona un modelo para desenvolverse en esta nueva realidad. Propone observar las organizaciones como seres vivos que pueden tener alma, donde se entiende el alma como un principio vital que vivifica la materia orgánica: los recursos de una organización. Este principio vivificador no sería algo externo o impuesto a la organización sino que formaría parte del conjunto, sin el cual la organización consistiría en una acumulación de recursos que, bien ensamblados, producen bienes y servicios, pero carece de recorrido al faltarle... vida. En efecto, el alma es el principio vital que anima la materia.

En su modelo, el profesor Fernández Aguado identifica dos elementos clave de ese principio vital: la capacidad de generar proyectos ilusionantes y el entendimiento del profundo sentido de su misión. En este contexto, la palabra «profundo» no es casual. Se aleja del clásico concepto de redacción a modo de *bullet points* que definen habitualmente las misiones y visiones corporativas y se adentra en aquello que nos ocupa, una razón de ser prácticamente cuya mera existencia genera de por sí un proyecto ilusionante, que en el contexto social que estamos observando, sería el proyecto empresarial en sí mismo.

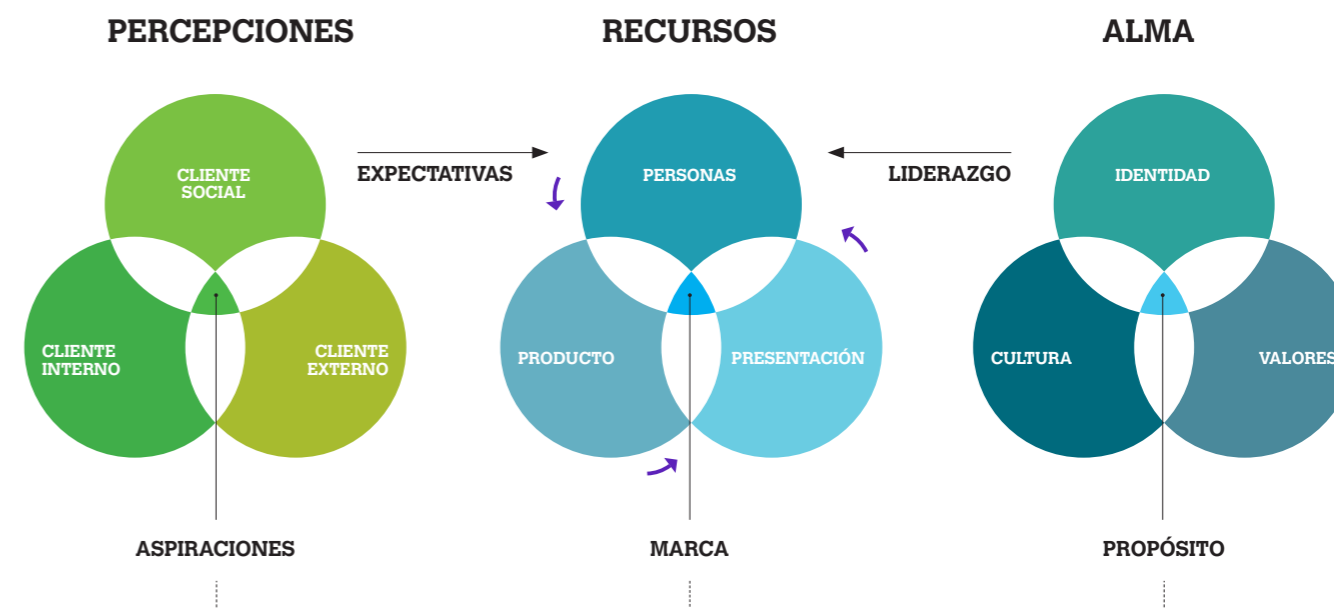
Este concepto de «profundo entendimiento del proyecto empresarial» se aproxima a otro término, el propósito, *purpose* en inglés, que se utiliza para describir a aquellas organizaciones que son conscientes de su nuevo rol social. Aquellas que descubren en su razón de ser un relato aspiracional que se encuentra en la intersección de su cultura, identidad y valores y que conecta con las aspiraciones de sus tres clientes: el interno, el externo y el social.

Ya en 1960 David Packard explicaba el propósito con estas palabras: «El propósito, que no debería cambiar al menos en 100 años, no se debe confundir con una meta o una estrategia de negocio, que deben cambiar muchas veces en 100 años. Mientras una meta se puede alcanzar, un propósito nunca se alcanza. Es como una estrella en el horizonte, siempre se persigue pero nunca se alcanza». El propósito es una razón de ser aspiracional que encuentra sus raíces en el humanismo y que sirve de llamada a la acción. Por lo tanto, podemos hablar del propósito como el mismísimo por qué de la existencia de la empresa, que va más allá del momento y de la actividad y que genera compromisos mutuos entre la empresa, los empleados, los clientes y la sociedad que impactan positivamente en la reputación.

Abrazar este enfoque supone todo un reto para un directivo. Ante todo, gestionar una organización con propósito requiere un liderazgo fuerte y visionario y un criterio consistente para la toma de decisiones, un criterio que debe ser coherente con lo que se proclama. Sólo así se generará una marca basada en los valores que emanan del propósito que, a la larga, generarán un clima favorable para los empleados –y para atraer talento– al conectar su visión personal del mundo con el alma de la organización.

La clave reside en que, al lograr esta conexión, se inicia una reacción en cadena, empezando precisamente por las personas, en los tres ámbitos en los que se manifiesta la marca: los productos en sí mismos, la presentación de la marca en el mercado y el compromiso que transmiten los empleados, de tal manera que toda la organización – actitudes, comportamientos, productos, cadena de suministro, procesos, estructuras– se va paulatinamente alineando con el propósito. Esto refuerza, en un espiral virtuoso, una personalidad diferenciada que se

transmite y se percibe a través de la marca, en tanto asociada a una organización que abandera una causa justa y noble. Esto tiene una importancia crítica en las áreas de I+D+i y Marketing y Comunicación dado que los productos y servicios que se ofrecen y la manera de interactuar con el mercado y la sociedad son la visibilización máxima de nuestra solidaridad con el propósito anunciado.



En todo caso, los datos demuestran una y otra vez que se consolida este nuevo paradigma. Según Valerie Keller de EY Beacon Institute, las organizaciones que son capaces de «embridar el poder del propósito como motor de desempeño y rentabilidad disfrutaban de una ventaja competitiva distintiva». O como dice contundentemente John Mackey, co-fundador de Whole Foods, «La mejor manera de maximizar los beneficios es no convertir a los beneficios en el objetivo prioritario». Entramos, efectivamente, en una era en la que los beneficios se entienden como la consecuencia de tener un propósito, de tal manera que quien no tenga propósito, antes o después, dejará de tener beneficios.

04

Estudio cualitativo En busca del alma de las organizaciones

→ Alberto Lavín y Álvaro Gaspar / Asesores estratégicos de brandSmith

Hemos identificado tres grandes conclusiones o grupos de recomendaciones del estudio que son las que se desgranán en el cuerpo detallado del informe. No existe, por tanto, un apartado específico de prescripciones.

El trabajo se presenta desde esas conclusiones generales hacia los hechos o evidencias específicas que las sustentan (generalmente testimonios de los participantes en el estudio). En otras palabras, el estudio se presenta de modo *top-down*.

Estimamos que esos tres apartados recogen todas las categorías analíticas que emergen de la investigación y que, en conjunto, cubren las diez grandes cuestiones planteadas en el alcance del cuestionario y tratadas a lo largo del proceso de entrevista.

En el establecimiento de estas conclusiones se ha buscado comunalidad. Por ello, la particularización de esas grandes conclusiones a cada caso concreto dependerá de la situación de partida de cada organización (dimensión, sector, grado de madurez de sus políticas en la gestión de intangibles, características de su organización y plantilla, etc.).

Antecedentes, objetivos del estudio y metodología

Prendemos confirmar si las organizaciones españolas realmente consideran que la gestión de los intangibles es relevante y qué hacen al respecto

Hemos entrevistado a directivos de empresas, asociaciones e incluso organizaciones públicas para confirmar si los intangibles tienen realmente una importancia crítica y hemos analizado su relación con:

- el pensamiento estratégico
- la responsabilidad social empresarial
- la marca y el marketing
- la innovación
- la gestión de personas
- la transformación digital



Parece existir unanimidad sobre la elevada importancia de gestionar bien los intangibles



La gestión eficaz de los intangibles está en la raíz de los resultados y del valor

→ Ayuda a crear ventaja competitiva, sin que necesariamente la combinación de intangibles sea similar en los líderes (incluso dentro de la misma industria o sector)

«... llevo muchos años trabajando con empresas del IBEX e incluso en la misma industria (banca, constructoras, eléctricas, etc.). Cada uno de los líderes es diferente del otro en el mismo sector».
(CEO)

→ Incrementa el valor de los activos tangibles

→ La gestión inadecuada de algunos intangibles (ej. la cultura) incrementa los riesgos de fracaso empresarial

«... una cultura cerrada y fuerte puede ser peligrosa porque te haga desconectar del entorno (cuando éste está cambiando)».
(CEO)

→ Existen otros riesgos de una (in) adecuada gestión de intangibles con impacto en los resultados

- Impacto sobre la actividad comercial de la marca u otras dimensiones de la reputación
- Potencial sobrecoste en la financiación
- Mayor dificultad de atracción o gestión del talento



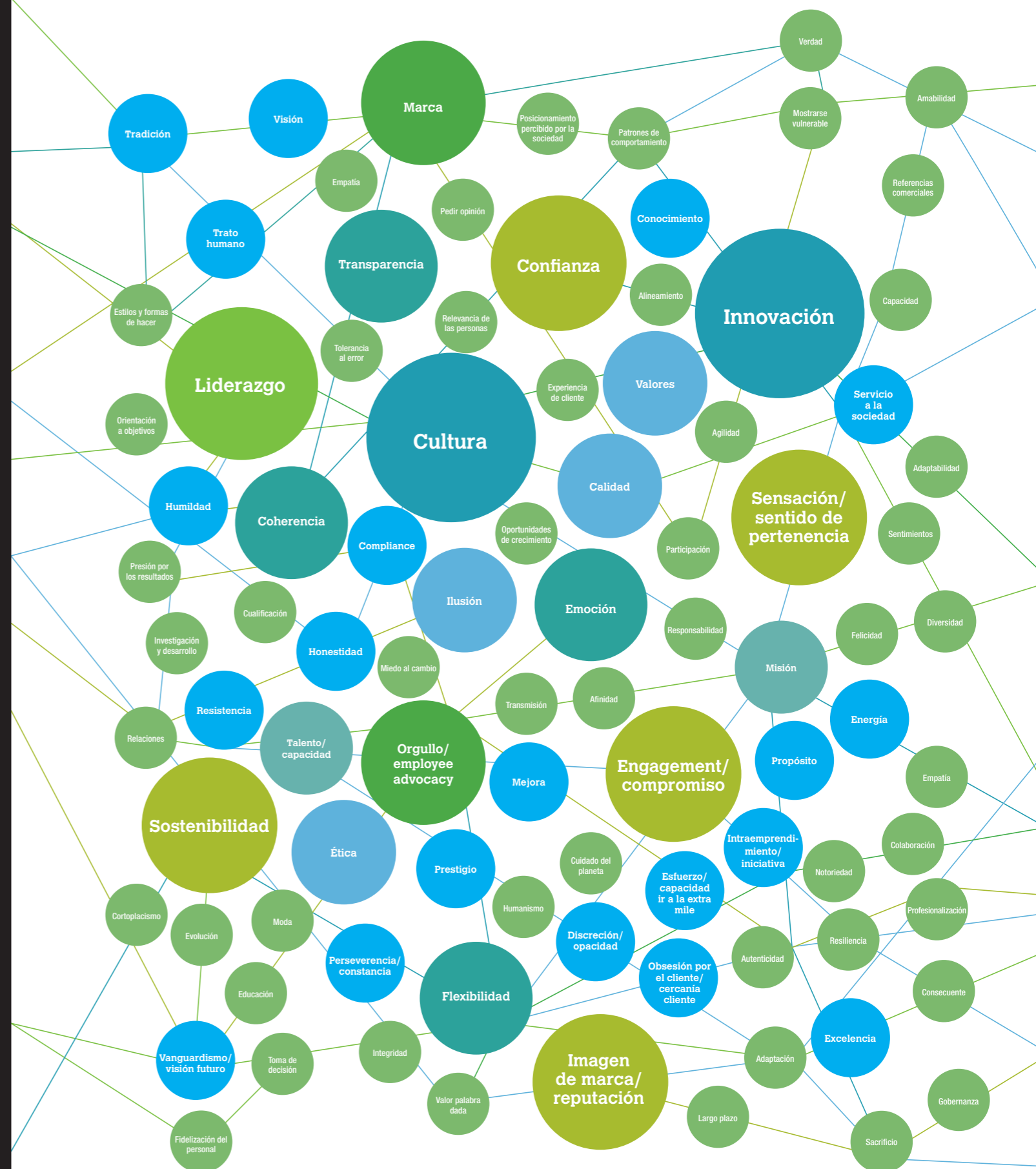
Existe una elevada presión institucional por los intangibles (analistas externos, mercado bursátil, la sociedad en su conjunto...), por ejemplo en lo relacionado con la gestión equilibrada de stakeholders, la sostenibilidad, la defensa del medio ambiente, etc.



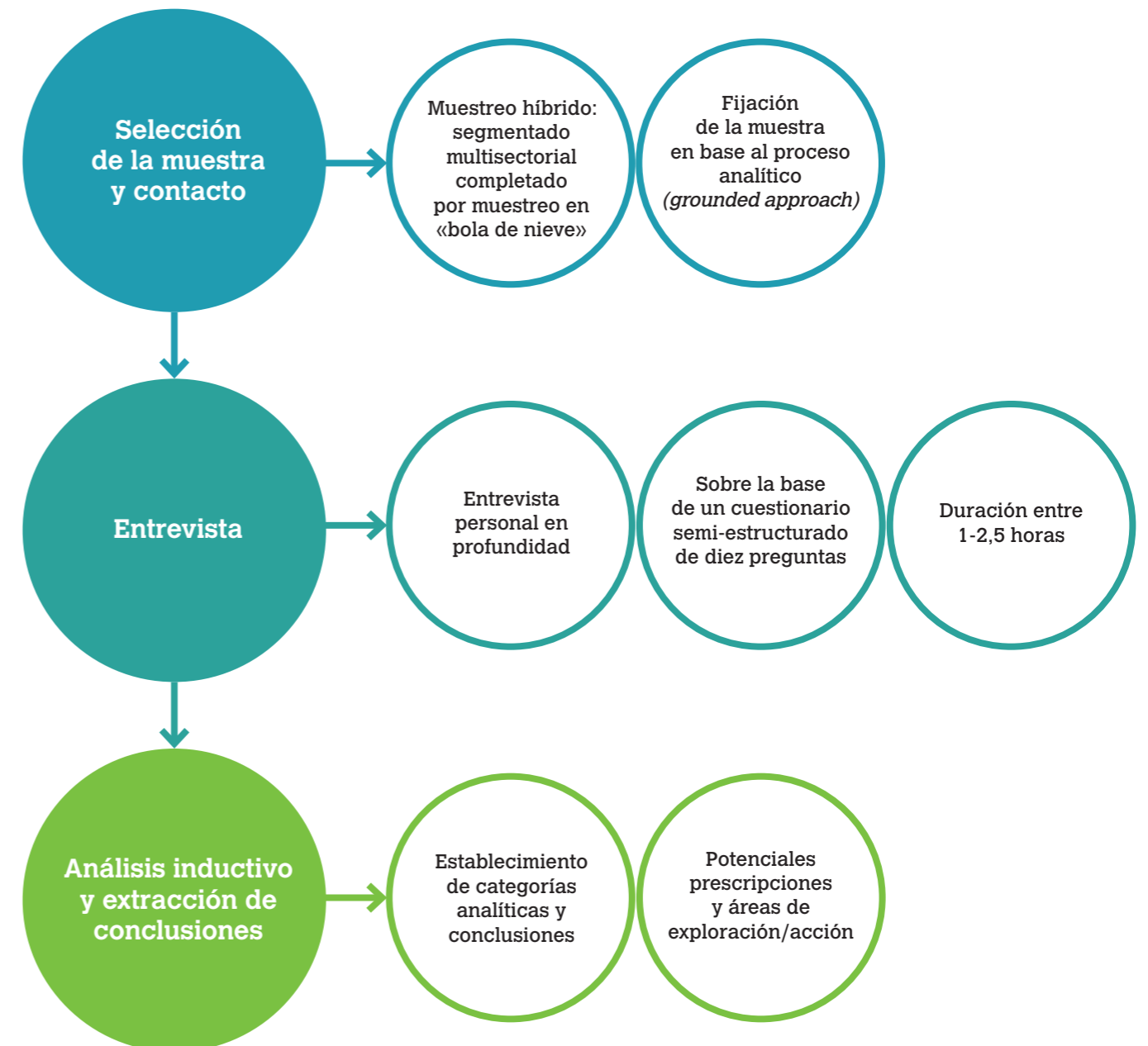
Nadie discute la importancia de los intangibles (aunque probablemente alguien insensible a la cuestión no habría accedido a participar en este estudio)

En la investigación de campo se mencionan múltiples intangibles, algunos con gran relevancia potencial en el resultado organizativo

Frecuencia de aparición del concepto intangible en las entrevistas



Metodología del estudio



Questionario y empresas participantes en el estudio

01_ ¿Hay sensibilidad a la gestión de los intangibles y al alma de las organizaciones?

07_ ¿Ofrecen las empresas unos proyectos ilusionantes que inspiren en el largo plazo?

02_ ¿La gestión del alma de la organización implica asumir que ésta es un ser vivo y como tal está compuesta por un principio vital y por materia orgánica?

08_ ¿Cómo habría que concretar las acciones de RSC para que los intangibles impacten en la sociedad y conecten con los valores de los diversos *stakeholders*?

03_ ¿Existe sensibilidad a la gestión de la misión (propósito)?

09_ ¿Cómo lograr que los intangibles se traduzcan en una cultura de innovación?

04_ ¿Se reflejan/se miden los intangibles en los sistemas formales de la organización?

10_ ¿Cómo afecta la transformación y evolución tecnológica a la cultura, la misión de la organización?

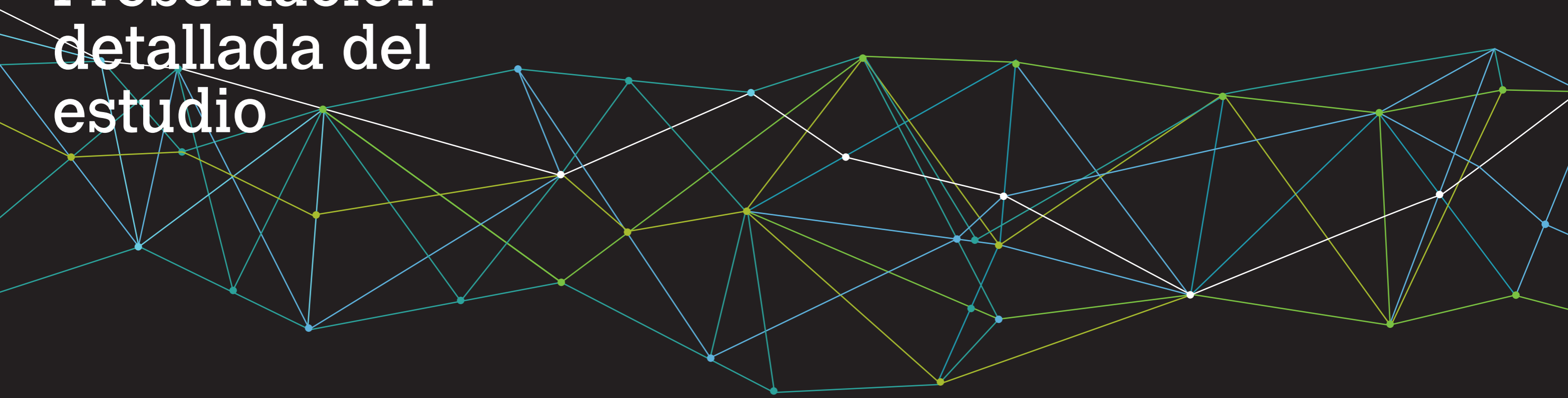
05_ ¿Se conecta y construye la marca a partir de los valores intangibles?

06_ ¿Se consideran los valores intangibles en las estrategias de captación y retención de talento?



En el estudio participó una organización del sector salud que prefirió no ser mencionada. Los logotipos de las empresas participantes están colocados por riguroso orden alfabético.

Presentación detallada del estudio



Cómo entender este documento

En busca del alma de las organizaciones | brandSmith

04

Estudio cualitativo sobre el alma de las organizaciones y conclusiones generales

bs

1 SENSIBILIDAD HACIA LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

2 La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

3 La sensibilidad hacia la gestión de intangibles ha mejorado con el tiempo pero difiere entre organizaciones...

4 «... ¿sensibles? Sí, estamos en la parte de la sensibilidad, pero no en la ejecución. Pero hemos evolucionado mucho. De un tiempo a esta parte, lo intangible pasa a formar parte del discurso o del diálogo». (DIRECTOR DE MARKETING)

3 ...las multinacionales y las grandes organizaciones suelen ser más sensibles...

4 «... los anglosajones suelen tener orgullo de pertenencia a sus compañías y transmiten personalidad fuerte de empresa; aquí no». (DIRECTIVO CON EXPERIENCIA INTERNACIONAL)

4 «... a las 19.30 de la tarde empiezan a llegarme temas urgentes. Es una falta de respeto. Es cultural. Hay cultura de 'presentismo' más que de hacerlo bien. Te boicotean si intentas hacerlo de otro modo». (DIRECTIVO CON EXPERIENCIA INTERNACIONAL)

5 La sensibilidad hacia la gestión de los intangibles está mejorando | La dimensión geográfica de la empresa, el sector y la cultura local condicionan, en parte, su evolución y... | ... la velocidad de transición de la reflexión a la acción

pág. → 40

pág. → 41

- 1** Área de exploración
- 2** Key Finding
- 3** Evidencias o causas raíz (para cada hallazgo)
- 4** Citas o ejemplos (asociados a cada evidencia)
- 5** Implicaciones (consecuencias para las organizaciones de este hallazgo concreto)

El análisis de la cuestión «del alma organizativa» en las organizaciones españolas sugiere algunas prioridades para la alta dirección

1

Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

2

Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

3

La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

1 Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1 La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2 La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3. La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2 Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha

Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital

Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3 La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

INTANGIBLES

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

Los principios y la misión están en el origen de la organización (propósito)



«... lo intangible es la misión/visión. La manera de dar un marco de referencia a la gente, a los colaboradores. La empresa se compone de personas. Se trata de cómo coordinar distintas almas. Ése es el intangible».

(CEO)

«... los tangibles en una empresa son su ubicación física, el producto, lo que puedes tocar. Aquello que no tocas, más espiritual como las relaciones, la misión, la emoción y su transmisión, la imagen, el posicionamiento percibido por la sociedad... eso son los intangibles. Te pueden ver distinto a lo que crees».

(DIRECTOR DE MARKETING)

Valores comunes que subyacen en la organización/la cultura

«... los valores de la empresa son los intangibles más importantes. Tienen su reflejo en la estrategia y la gestión de las personas. El intangible se hace tangible cuando la gente lo tiene presente todos los días».

(DIRECTOR DE MARKETING)

«... para mí los intangibles son la parte más esencial, la raíz de una empresa, aquello en lo que se sustenta. La raíz en que se apoya. Si se pudre, lo que hay por fuera cae. Es como un iceberg, la parte que hay por debajo de la superficie. Es la parte emocional y humana de la empresa».

(DIRECTOR ÁREA RR.HH.)

Comportamientos consistentes con la identidad o propósito de la organización

«... es la intrahistoria de la organización que no forma parte del producto final. Lo que está más allá de los aspectos físicos de aquello que vendemos u ofrecemos a nuestros potenciales clientes en el medio que nos desarrollamos».

(DIRECTOR DE COMUNICACIÓN)

«... la coherencia entre lo que se dice y hace».

(DIRECTOR GENERAL)

«... estilos y formas de hacer».

(DIRECTOR DE ESTRATEGIA)



Las emociones, las relaciones y la cultura impactan en la percepción de la sociedad y en la identidad de la empresa

Parece necesario profundizar en la clasificación de los intangibles...

... para poder establecer un marco referencial que permita gestionarlos adecuadamente

1

Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1
La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2
La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3.
La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2

Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha

Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital

Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3

La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

SENSIBILIDAD HACIA LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

La sensibilidad hacia la gestión de intangibles ha mejorado con el tiempo pero difiere entre organizaciones...



«... ¿sensibles? Sí, estamos en la parte de la sensibilidad, pero no en la ejecución. Pero hemos evolucionado mucho. De un tiempo a esta parte, lo intangible pasa a formar parte del discurso o del diálogo».

(DIRECTOR DE MARKETING)

... las multinacionales y las grandes organizaciones suelen ser más sensibles...

«... los anglosajones suelen tener orgullo de pertenencia a sus compañías y transmiten personalidad fuerte de empresa; aquí no».

(DIRECTIVO CON EXPERIENCIA INTERNACIONAL)

... pero pueden verse afectadas por ciertos rasgos culturales geográficos que no presumen un especial interés por la gestión de los intangibles

«... a las 19.30 de la tarde empiezan a llegarme temas urgentes. Es una falta de respeto. Es cultural. Hay cultura de 'presentismo' más que de hacerlo bien. Te boicotean si intentas hacerlo de otro modo».

(DIRECTIVO CON EXPERIENCIA INTERNACIONAL)



La sensibilidad hacia la gestión de los intangibles está mejorando

La dimensión geográfica de la empresa, el sector y la cultura local condicionan, en parte, su evolución y...

... la velocidad de transición de la reflexión a la acción

SENSIBILIDAD HACIA LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

La sensibilidad al «alma» existe en toda la organización



«... en todas las organizaciones en las que he hecho encuestas llego a la conclusión de que las personas de abajo en la organización le dan mucha importancia al espíritu de la empresa».

(DIRECTOR ORGANIZACIÓN Y RR.HH.)

«... la gente de la organización, a cualquier nivel, son los primeros embajadores de marca de la organización, incluso en las redes sociales».

(MIEMBRO COMITÉ DIRECCIÓN)

La gestión de los intangibles es generalmente más elevada en la alta dirección...

«... donde mayor sensibilidad existe –cuando existe– es en la parte más alta de la pirámide».

(DIRECTOR DE MARKETING)

«... la dirección es sensible a los intangibles; a la gestión de los intangibles es ya otra cosa».

(DIRECTOR)

...y también cuando existe un gobierno corporativo maduro o un accionista de referencia interesado

«...aparte de que me dedico a la gestión de los intangibles, yo creo que han pasado de no estar en la agenda a ser de lo más importante de la agenda».

(MIEMBRO COMITÉ DIRECCIÓN)

«... con frecuencia el Consejo no entiende nada de intangibles ni de marca; no son conscientes de su implicación en el resultado final».

(DIRECTIVO)



Para todos los niveles de la organización «el alma» es importante

La capacidad de impactar en la gestión de los intangibles y su evolución depende, entre otros factores, del nivel jerárquico y del liderazgo ejercido

Los accionistas y el Consejo son críticos en la importancia real que la organización confiere a la gestión de los intangibles

COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

Cada tipo de cultura organizativa reacciona de distinta forma al entorno cambiante



«... una cultura fuerte y cerrada ante el mismo hecho piensa lo mismo. Una cultura abierta no garantiza que todo el mundo piense lo mismo».

(CEO)

El propósito y los valores de las personas son difíciles de observar por lo que sus resistencias son más complejas de gestionar

«... la gente se hace valer por la información de que dispone y se muestra a la defensiva».

(DIRECTOR ÁREA DE ESTRATEGIA)

«... cada vez más, vivimos en un mundo de sensaciones. Los *millennials* se guían por las sensaciones».

(DIRECTIVO MILLENNIAL)

«...el pensamiento ha cambiado, la gente no hace planes a largo plazo. Vive el momento. Demanda nuevos retos.

Se quema. El factor aburrimiento (muy de esta generación) hace que todo tenga que ser más inmediato. También te hace adaptarte (ej. para gestionar la rotación). Es necesario hacer un *matching* entre dónde estás y dónde está el trabajador. Diseñar organizaciones más transversales, proyectos vs. silos»

(CEO)



Las nuevas generaciones tienen nuevos valores, lo que complica la gestión hacia adentro y hacia fuera



El tipo de cultura organizativa puede determinar la propensión al cambio y la transformación

En determinadas situaciones (en crisis, crecimiento alto, en procesos disruptivos) es más difícil gestionar la cultura, justo cuando más crítica es en el resultado

Las resistencias personales de la organización son más complejas de manejar porque tienen que ver con principios y valores

VALORAR LOS INTANGIBLES

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Es impreciso valorar los intangibles, por su propia naturaleza



«... soy de la opinión de que en el intangible orientado al comportamiento, la medición siempre va a ser inexacta. RR.HH. se empeña en pasar la persona a número (rotación, potencial, evaluación, selección/entrevista...)».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

Es complejo medir intangibles como la marca o la cultura

«... (la gestión de lo intangible) es una consecuencia. La explicación de su importancia es retrospectiva. Es el resultado de algo que se ha ido construyendo».

(CEO)

«... la medición de la intangibilidad es inexacta y compleja»

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

«... lo intangible no se puede medir pero sí su consecuencia. Rotación, clima, si atraes talento y lo retienes. Puedes buscar mediciones».

(CEO)

«... Todavía el perfil de los profesionales de estos temas intangibles o de RSC no es el adecuado».

(DIRECTIVO RSC)

«... Hay algunas empresas que encajan con esto y tienen ganas de aterrizar las ideas. Y hay otras en las que ni existe ni les importa».

(DIRECTOR MARKETING)



La valoración de los intangibles se complica por la falta de experiencia afín de los directivos



Aparentemente, aquellas organizaciones más sensibles a los intangibles identifican la necesidad de formalizar su gestión, si bien...

... puede existir ambigüedad causal entre lo intangible y las consecuencias tangibles para el negocio a la vez que...

... no existen (o están en desarrollo) las estructuras organizativas que apoyen dicha gestión

MEDICIÓN DE LOS INTANGIBLES

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Hay métricas o herramientas habituales que sirven de *proxy* para evaluar algunos intangibles



«... si me roban el talento desde sitios mejores o donde están los mejores talentos es que lo hago bien; en el fondo es una escuela; es parte del *employer branding*».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

«... hemos lanzado una auditoría de creencias con preguntas en clave estratégica».

(DIRECTOR ÁREA DE ESTRATEGIA)

Los diagnósticos organizativos, culturales, de consultoría o auditoría y entrevistas de salida, arrojan visiones detalladas aunque indirectas

Otras herramientas también evalúan indirectamente aspectos intangibles, a veces con resultados dispares

«... nos empeñamos en medir metros en litros y en usar medidas de otro tipo para esto y eso no puede ser».

(MIEMBRO DE COMITÉ DE DIRECCIÓN)

«... hicimos una acción formativa. Salió fatal. Pero las encuestas eran de 7 y 8. La gente no cuenta la verdad y las encuestas, a veces, no sirven para nada».

(DIRECTOR ÁREA RR.HH.)



No hay consenso sobre la utilidad y tipología de las herramientas de medición, aunque aparentemente existen algunos medios útiles para otros fines...

- sistemas de apreciación y evaluación, como los 360°, 180° o 90°
- la evaluación del desempeño
- la medición de rotación

... que proporcionan una visión indirecta de intangibles como:

- motivación
- compromiso
- nivel de energía

Mientras que otras herramientas de medición...

- encuestas de formación,
- estudios de clima laboral,
- buzón de sugerencias

... pueden aportar resultados sesgados o imprecisos

MEDICIÓN DE LOS INTANGIBLES

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

No hay suficientes estándares de medición establecidos y generalmente aceptados



«... salvo sostenibilidad y dossier/memoria de sostenibilidad en que lo hacemos tangible, no reconozco que haya otros sitios».

(DIRECTOR DE MARKETING CORPORATIVO Y RR.II.)

«... la ley de capitales inglesa va a imponer que la empresa sea garante de las expectativas de los grupos de interés; esto es un gran cambio».

(DIRECTIVO)

Algunos métodos se aproximan a una valoración de determinados intangibles, pero con un marcado sesgo comercial

«... hay una directiva europea de *reporting* de información no financiera que nadie sabe bien cómo acometer pero está ahí y tenemos que abordarla».

(DIRECTIVO)



Los esquemas de medición de intangibles no son aún suficientes, a pesar de la creación de grupos y foros especializados y de la creciente presión normativa



Se atisba la necesidad creciente de disponer de métodos de valoración de intangibles

Existen algunos métodos de medición, en determinados ámbitos como la marca, donde hay observadores o analistas externos que realizan periódicamente valoraciones específicas de marca para grandes empresas

Los observatorios externos, los índices de reputación y otros *rankings*, incluso la propia evaluación de proveedores o auditorías externas y de otro tipo, como la de asociaciones sectoriales, son métodos utilizados para medir intangibles

MEDICIÓN DE LOS INTANGIBLES

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

La medición de los intangibles no suele ser sistemática ni continuada



«... ésas son las herramientas oficiales. Yo abogo por la mejora continua. Trabajamos todos los días. Necesitamos medirlo todos los días. Esa intangibilidad tiene que ver con procesos de comunicación. La forma de medir es la capacidad de comunicar. Como en las redes sociales corporativas. Hay un tema de actitud».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

La medición y su frecuencia son aspectos relevantes, pero aún más importante es la actuación

«... lo que es básico es hacerlo, más que medirlo. Tienes que tener una definición estratégica sobre la base de una esencia, de unos *drivers* (liderazgo, talento, etc.). Luego tienes que demostrarlo a nivel táctico... Es importante que un porcentaje alto de la organización te dé una respuesta parecida ante las mismas preguntas. Funcionar como un todo».

(CEO)

«Cuando estoy haciendo bien las cosas no tengo que medirlo, lo sé. Es como cuando estoy gordo, que ya ni me peso».

(CEO)



Las herramientas utilizadas para la medición de los intangibles, generalmente creadas para otros fines, condicionan la frecuencia de obtención de datos

La novedad de la disciplina y la falta de datos históricos provocan que algunos ejecutivos se enfoquen más a la acción que a la medición y su frecuencia

No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide (*)

(*) Fuente: E. Deming

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

Algunos sectores pueden pretender estandarizar comportamientos a través de códigos de conducta



«... cómo evidenciar que se comunica bien, que se gestiona un conflicto, etc. Buscar evidencias a través de la observación. HR quiere tener medidas de cuantificación. Hay temas cuantitativos (métricas específicas de la industria) o 15 cartas de clientes dándote las gracias».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

La observación directa del comportamiento parece útil pero implica mucho esfuerzo

«... ¿cómo mides la actitud? Con la observación. Cómo comunica, cómo actúa o escribe un email. La observación es comunicación. Sensaciones de una persona. También de la comunicación verbal, no verbal, etc.».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)



El impacto de la estandarización depende, entre otros, del sector de actividad y del área organizativa

- En determinadas industrias, como la farmacéutica, la ingeniería y otros sectores regulados puede ser factible
- Esto es más difícil o contraproducente en sectores/áreas de conocimiento o creativos

La observación del comportamiento puede apoyar la gestión de los intangibles

- Puede tener la limitación del sesgo de lo observado frente a lo no observado
- No necesariamente identifica las causas del comportamiento ni el grado de éxito de potenciales acciones
- Puede provocar una mejora en la discrecionalidad y efectividad de la acción directiva

1

Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1
La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2
La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3.
La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2

Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha

Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital

Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3

La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

DUALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La organización tiene una parte material observable como productos, emplazamientos físicos, estructura y plantilla



«... la organización es un ser vivo al que educar, alimentar y promocionar. Enseñarle a cazar y a crecer. El alma son personas, no son palabras. Si no hay alma no creces. Se muere antes cuando el alma empieza a perecer».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

«... mira empresa "X" (gigante de un sector), que desapareció por no respetar sus valores. O empresa "Y", que era un proyecto muy atractivo, un grupo de amigos y cuando creció se les fue de las manos.

Son saltos que tienen sus características. Los valores [establecidos] en la página web no se mantienen».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)



Además es un ser vivo con aspectos intangibles que mantener, asociados a las personas y a la identidad organizativa



La conexión de lo tangible y lo intangible es crítica para la gestión de las organizaciones...

... y particularmente relevante en algunas épocas de transformación y en distintas fases del ciclo de vida de las empresas

... en las que hay que gestionar específicamente y adaptar determinadas dimensiones intangibles como valores y cultura

CONEXIÓN DE LOS INTANGIBLES CON LOS *STAKEHOLDERS*

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

Las relaciones con clientes y proveedores pueden estar afectadas por el poder de negociación



«... al cliente se le maltrata. Hay que saber escuchar. En este sector a veces te sorprendes. Las grandes empresas del sector ponen condiciones disuasorias para que no 'uses' sus servicios. Hay derecho de admisión».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

La gestión interna de las personas es esencial para la marca, sobre todo en organizaciones de servicios e intensivas en personas

«... *people-centric vs customer-centric*. No se hace un buen trabajo para poner a la gente en el centro».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

«... cada vez se considera más cómo la decisión afecta a la persona».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)



Algunas organizaciones, con o sin una estructura específica de gestión de la marca, consiguen la identificación de empleados, clientes, proveedores y sociedad en su conjunto con su organización/marca: equilibrio de *stakeholders*

Otras organizaciones, sin embargo, no consiguen el equilibrio en todas esas dimensiones, relevantes para la gestión óptima de los intangibles, lo que debilita su marca hacia el exterior

CONEXIÓN DE LOS INTANGIBLES CON LOS STAKEHOLDERS

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus stakeholders

La dimensión de la organización parece una variable clave en la gestión de la marca



«... el mercado identifica a Zara o Mercadona pero ¿qué pasa con el *middle market*? Quizá los *top of the class* en cada industria son los que mejor lo hacen».

(CEO)

Los valores intangibles son importantes para todos los sectores, pero algunos son más «sensibles»

«... seguramente es más difícil vender intangibles en una gasolinera que en el ámbito de productos de consumo (pero no es imposible)».

(DIRECTOR MARKETING)

«Vincular la marca de la empresa a otro tipo de valores, para que en la mente de la sociedad se vinculen ambos elementos, es una estrategia acertada en la sociedad actual».

(DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN)



La cuestión es cuál es el sentido de la causalidad: si son grandes porque gestionan bien la marca o al revés

Los valores intangibles son muy importantes en aquellas actividades intensivas en personas, especialmente en aquellas que requieren alta cualificación

También en sectores en los que hay poca capacidad de diferenciación o alta competencia

Incluso en los sectores industriales tradicionales estos valores intangibles empiezan a ser relevantes porque permiten transmitir mensajes diferentes al mercado y por tanto diferenciar el producto y/o la empresa

CONEXIÓN DEL ALMA CON LA MATERIA

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

Conectar los valores de la organización con la marca es un proceso costoso y complejo que requiere de la tenacidad y persistencia de la alta dirección...



«... difícil construir marca sin intangibles y sin inversión (hay gente que no invierte en publicidad, pero se puede comunicar de muy distintas maneras)».

(DIRECTOR)

... y de un liderazgo consciente y responsable

«... son necesarias dos facetas del liderazgo para impulsar empresas (socialmente responsables y con alma); liderazgo consciente y responsable. Cuando se conecta el círculo virtuoso de confianza, reputación, gobernanza el proceso se realimenta para bien (o para mal si no tenemos el liderazgo correcto)».

(DIRECTOR RELACIONES INSTITUCIONALES)

«... hemos hecho un vídeo corporativo para uso interno y externo (...) transmite conceptos claros. El vídeo es público. Está en la web. Y tiene que estar en la cabeza de cada persona. Tenemos que conseguir que todo el mundo lo vea. Es un caso claro de transmisión de valores corporativos internamente».

(CEO)



El apoyo real y sostenido de la alta dirección al proceso de gestión de los intangibles es esencial por:

- la inversión económica
- el tiempo necesario para consolidar un intangible
- el desarrollo de las capacidades necesarias de los mandos medios y de la calidad directiva
- la comunicación comprometida en todas direcciones

ÁMBITOS A REFORZAR

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Desarrollar el conocimiento interno a todos los niveles, particularmente al nivel de la alta dirección y el Consejo



«... esto es un lío sobrevenido para los CEOs; ellos de lo que saben es de cuadrar números y que les salga; la gestión de los intangibles es algo nuevo que no conocen»

(MIEMBROS COMITÉ DIRECCIÓN)

«Hagan la prueba, pregunten en frío a cualquier directivo de una empresa: ¿por qué y para qué existe su empresa? [No sabrá responder]».

(DIRECTOR RR.HH.)



Incorporar los aspectos intangibles a la agenda estratégica con estructuras y equipos más especializados en la gestión de intangibles



La gestión eficaz de intangibles requiere mayor profesionalización...

... y de la creación y desarrollo de equipos especializados en la gestión de intangibles...

... que ganen prestigio interno y externo

... dentro de las estructuras organizativas tradicionales o en nuevas estructuras

PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Diseñar un plan de implantación, incluyendo los incentivos adecuados



«... si ese manual no se asocia a un plan de despliegue, formación, comunicación, dinamizadores, etc. se queda en el manual del jefe. Pasa en muchos temas, incluso en lo estratégico, no sólo en aspectos de personas. No se trata sólo de transmitir el alma con comunicados corporativos».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

Establecer las actividades y herramientas adecuadas de difusión y comunicación del proceso

«... tenemos una especie de red social interna que nos pone al día de todo tipo de eventos de la organización y en relación a la marca y su impacto en el exterior, también hay un boletín, etc.; además vamos muy de la mano del área de Personas en estos temas».

(DIRECCIÓN DE MARKETING)

«... en las compañías tiene que haber dinamizadores, influenciadores (ahora tan de moda) para que ese deseo de arriba se despliegue, empape a la organización. Hay una misión pensada y una que se ejecuta. Y luego la percibida. Pero es la misma en las tres fases».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)



Crear un lenguaje común e identificar los equipos impulsores de la implantación de las ideas y principios de la gestión de los intangibles



La gestión del cambio suele ser un proceso complejo y lento...

... por lo que es necesario identificar y desarrollar acciones de corto plazo y *quick wins* que lo promuevan y lo aceleren

PRÁCTICAS DE RR.HH.

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

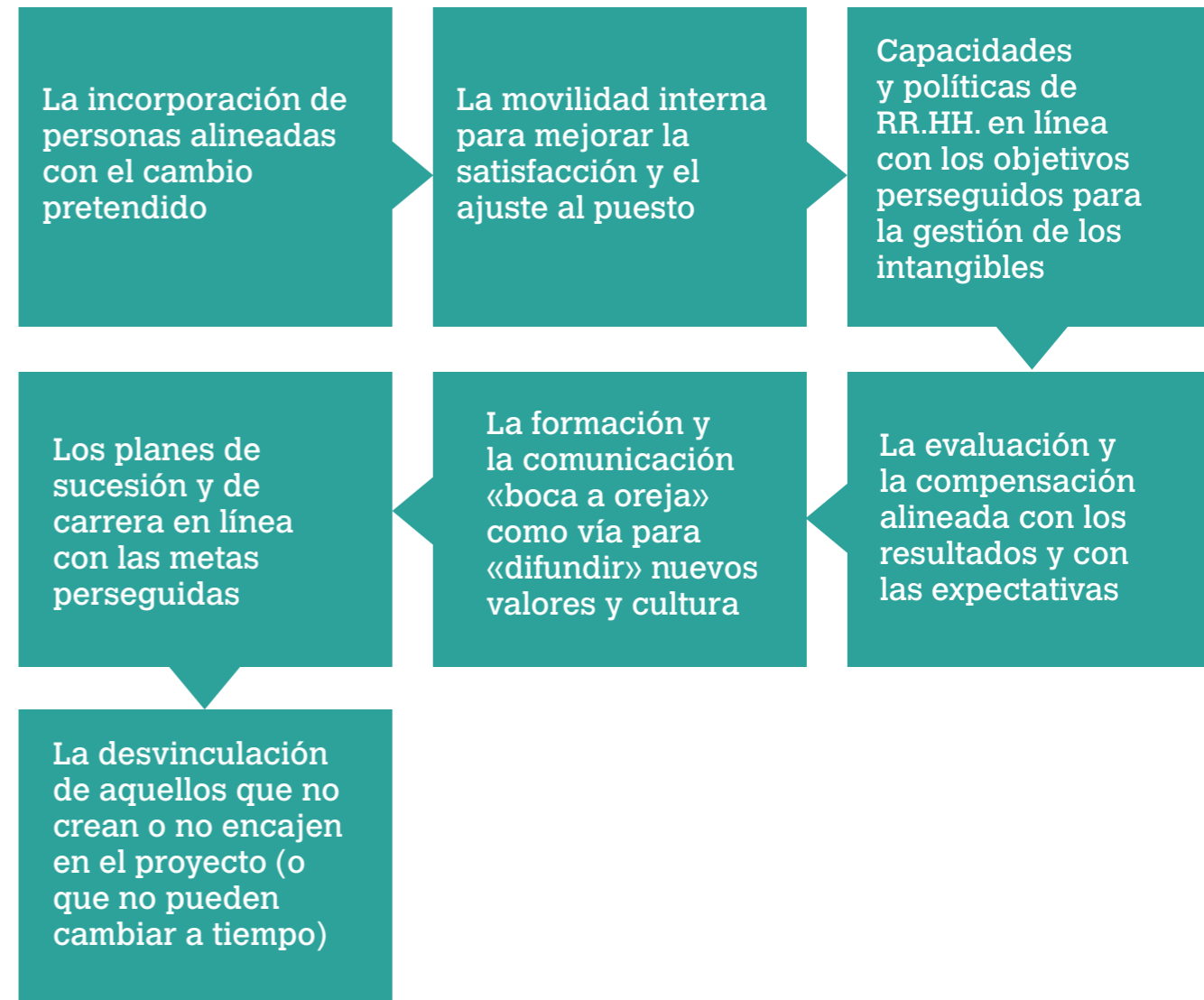


«...el alma sirve como referencia y como referencia a ejecutar. Si los empleados no sienten los colores, la misión, la visión, los valores, hay algo que les falta; algo que no tienen. Entonces ni lo perciben ni lo transmiten. La empresa entonces es la suma de muchas almas. Es la suma de trozos. No es un escaparate de muchas cosas. Se tiene que demostrar (para que sea creíble)».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

«... la visión económica sólo, es insuficiente o miope. Si eres la mejor empresa para tu cliente y tu empleado, probablemente habrá resultados; probablemente si hay foco en el empleado, lo habrá en el cliente y habrá equilibrio con los distintos *stakeholders*. Se trabaja poco en los aspectos de sucesión».

(DIRECTOR DE RR.HH.)



Es esencial tener sólidos procesos de RR.HH...
... porque están en la base de la identificación del individuo con su organización...
... y permiten alinear los comportamientos

1
Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1
La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2
La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3.
La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2
Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha

Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital

Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3
La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

DIAGNÓSTICO DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE LA RSC

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable en respuesta a una demanda social no plenamente satisfecha

La propia función social del empresario ha podido estar, en ocasiones, en cuestión...

... en parte, por una visión social interesada de algunos directivos y/o de algunos sectores y también por la idiosincrasia del país



«... en este país falta respeto a esa gente que emprende y/o que triunfa».

(DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN)

En muchas organizaciones, hasta ahora, se han desarrollado pocas medidas operativas de responsabilidad social «real» y más «de cara a la galería» como equidad salarial, conciliación y otras ayudas

Hay una elevada y creciente demanda social con mayores exigencias de escrutinio y transparencia de la actuación empresarial...

... sobre todo tras la crisis y su aparente relación con una «quiebra de valores», con la relajación ética y con el excesivo foco en el corto plazo

«... no somos cainitas pero sí que sólo decimos lo malo, como si el halago debilitara».

(CEO)



Se abre un nuevo campo de acción para la RSC...

... que la vincule no sólo con el cumplimiento normativo sino con la demanda social latente...

... y que ponga en valor la acción social implícita y explícita de las empresas

IMAGEN DE LA RSC

Aparentemente el concepto RSC tiene una imagen empobrecida por el abuso del término en la acción social y en la comunicación

Uso inadecuado de la acción de RSC



«... en RSC se ha cometido un error. En una excusa para el marketing. No había un sustrato de 'nosotros hacemos esto bien porque tenemos que hacerlo bien' y lo contamos. No, al revés: 'vamos a hacer esto para contarlo'. Y eso no es».

(DIRECCIÓN DE MARKETING)

Excesivo foco en la cantidad de acciones sociales

«...se ha abusado un poco del término. Si no hacías eso no eras respetable y tenías un lugar en la sociedad. Piensa en cuál es tu misión y si eso incide en tu misión. Si no, no lo hagas».

(DIRECTOR DE MARKETING)

Utilización tergiversada del término RSC con más foco en rentabilizar su comunicación externa que con auténtica vocación social

«... he trabajado evaluando las acciones de RSC de sociedades del IBEX y del FTSE100 y estaban sobre todo centrados en maximizar la rentabilidad de comunicación de las acciones RSC y minimizar su coste; no era un buen ejemplo, la verdad».

(DIRECTOR GENERAL)

«... las empresas grandes han perdido a veces esa conexión con el objetivo social de la organización y eso ha generado mala imagen de la RSC».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)



Demasiado foco, al menos en el pasado, en el puro coste de las acciones y en el *box ticking*...

... no siempre conectando con la esencia de la organización...

... y sin convicción social real

REFERENTES EN LA GESTIÓN DE LA RSC

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otros referentes internacionales

En apariencia, en RSC subsiste un retraso relativo respecto a las multinacionales de otros países



«... hice una comparativa de empresas aquí e internacionales y tenemos 20 años de retraso en RSC con otras grandes multinacionales internacionales».

(DIRECTOR GENERAL)



Menciones de los entrevistados:

Algunas de las antiguas Cajas de Ahorro

**BANKIA
LA CAIXA**

Gigantes de la distribución

**INDITEX
MERCADONA**

Eléctricas

IBERDROLA

Otras de sectores de actividad comprometidos por su propio fin social

**ECOEMBES
CÁRITAS
ONCE**

Algunas grandes empresas están posicionándose, de modo eficaz, en la mente de los consumidores como empresas socialmente responsables



Es fundamental que la empresa se integre naturalmente en la sociedad como un ente socialmente responsable

Las acciones de RSC son una oportunidad para su comunicación...

... pero pueden ser un riesgo si no se manejan adecuadamente

La RSC parece un área clara de mejora en muchas empresas grandes y también en las PYMEs

REPOSICIONAR LA RSC

Parece necesario relanzar y posicionar la RSC, cambiando el sentido de su comunicación hacia la «creación de valor social compartido» por los *stakeholders*

Una parte básica de la RSC es cumplir las leyes



«... la RSC no es un factor diferenciador y en lo demás tampoco estoy seguro de que forme parte de los intangibles. Es una forma de retorno a la sociedad, aunque no aporte capacidad de diferenciación. Lo que haga tiene que estar asociado al alma de la organización».

(CEO)

Probablemente haya que reposicionar el concepto implicando a toda la organización

«... la siguiente responsabilidad social de la organización con ánimo de lucro es la obtención de beneficio, para no requerir ayuda externa».

(DIRECTOR GENERAL)

«...ha de integrarse la actividad de RSC en todos los procesos de la organización. No es un problema 'sólo corporativo' o de un área concreta de la organización, sino que afecta a toda la organización».

(DIRECTOR DE RR.II.)

«... esa actividad RSC ha de establecer la relación de la organización con todos sus grupos de interés o *stakeholders*»

(DIRECTOR DE RSC Y CALIDAD)

«... hay que creer en ellas y no hacerlo sólo por moda o por obligación. La autenticidad y el trabajo profundo bien hecho siempre genera su retorno. Perseverar y ser constante. Son valores universales».

(DIRECTOR ORGANIZACIÓN)

Dar a conocer las acciones de RSC es bueno, pero de la forma más adecuada

«... no te coges a la bandera de la RSC; no lo comunicamos, pero no lo ocultamos. El que quiera puede verlo en la memoria».

(CEO)

«...no anunciar o usar como herramienta pura de marketing; que se convierta naturalmente en algo 'asociado' a la marca».

(DIRECTOR GENERAL)



La nueva directiva de divulgación de información no financiera (2014/95/EU) configura un nuevo escenario europeo de transparencia empresarial...

... que obliga a determinadas empresas a publicar anualmente un informe sobre los impactos ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno)...

... y puede convertirse en una oportunidad para para reposicionar la RSC alineada con los valores intangibles de la empresa

1

Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1
La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2
La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3.
La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2

Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha

Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital

Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3

La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

ACOTAR EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Surgen múltiples enfoques: ¿hacer algo antes que otros?, ¿hacer algo distinto que otros?, ¿hacerlo mejor?, ¿hacerlo más barato?, ¿un evento?, ¿un proceso?, ¿si es disruptiva es innovación?, ¿si es evolutiva no es innovación?



«... se confunde innovación con creatividad, y los procesos de innovación deben ser estructurados, deben tener retorno. Hay que entender qué es innovación, y comunicarlo. Tener tus procesos y tu seguimiento de KPI's-. Tienes que crear la infraestructura para que surja la chispa. Hay que creer en ella y comunicarla bien».

(DIRECTOR GENERAL ESTRATEGIA Y RECURSOS CORPORATIVOS)

«... hay más marketing que realidad. Innovación es que tu propuesta de valor resuelva algo no resuelto o previsto. Innovación evolutiva no es innovación».

(MIEMBRO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN)

«...sin valores intangibles no innovas. Tiene valores.»

(DIRECTOR ASOCIADO)

Existe unanimidad sobre su alta criticidad en los resultados de las organizaciones

«... es importante, porque está en la raíz de su ventaja competitiva y condiciona el negocio futuro de una organización».

(MIEMBRO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN)

«...es algo urgente, sobre todo en lo relacionado con el cambio digital, pero no sólo en ese ámbito».

(DIRECTOR GENERAL)

«... la innovación puede inducir otros beneficios si es efectiva».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)



El concepto de innovación es común a todos los sectores, pero su desarrollo y criticidad difiere entre ellos

La innovación puede ser la causa del cambio y de la evolución de algunos intangibles y, en ocasiones, del «alma» de la organización

Se identifica como una de las principales fuentes de ventaja (desventaja) competitiva por su capacidad de diferenciación...

... por lo que su perdurabilidad y el tiempo de respuesta al mercado son fundamentales

ESTÍMULOS Y BARRERAS A LA INNOVACIÓN

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la regulación

La actitud de la alta dirección y mandos medios e incluso de la función de RR.HH. puede estimular o debilitar la innovación



«... el estilo del management es fundamental para fomentar la innovación».

(DIRECTOR DE MARKETING)

Algunos intangibles como la cultura pueden ser una barrera (inercia), pero también un estímulo para resolver problemas internos o innovar

«... en la innovación hay algo muy importante que es la gestión del cambio. La gente tiene miedo del cambio. Normal en el ser humano. Te puede gustar, pero provoca miedo porque sólo sabrás después si es bueno o malo. El miedo dificulta cambio. El manejo del cambio depende cómo la organización y las personas lo faciliten».

(DIRECTORA DE MARKETING)

«... en empresas nuevas es más fácil, lo ves más claro. No tienen un legado. Lo difícil es inocular eso en la gran organización sin destruir el día a día del negocio».

(CEO)

La dimensión de la organización puede impactar en la forma de innovar

La regulación puede incentivar la innovación o ralentizarla

«... es muy difícil innovar en el sector. En España hay un proteccionismo muy grande».

(DIRECTOR DE ESTRATEGIA CORPORATIVA)



La innovación depende tanto de factores internos como externos

Algunos factores culturales pueden tener un importante impacto en la innovación

Otros factores como la disponibilidad de recursos y la regulación pueden ayudar al proceso innovador o dificultarlo

INTANGIBLES E INNOVACIÓN

La innovación requiere combinar intangibles y tangibles, sobre todo en sectores muy afectados por la transformación digital

Para innovar hay que ocuparse de la gestión de algunos intangibles



«... muchas organizaciones no sabemos nada de nuestra gente; ni qué saben, ni qué les interesa».
(DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN)

«... percibo que una de las cosas más motivantes para la gente es la innovación, los círculos. Hacer las cosas mejor (procesos, cadenas productivas) funciona mejor con un personal más comprometido».
(DIRECTOR GENERAL)

«... es una gran asignatura pendiente de las empresas españolas. La organización de la empresa. No se asume el fracaso. No aceptamos cometer errores. Si se acepta el fracaso y se actúa en proyectos y no por silos, la semilla creativa puede salir de cualquier sitio».
(CEO)

La aplicación de la tecnología debe ser hoy parte de la innovación porque afecta al contenido de negocio en algunos sectores, tanto B2B como en *retail*

«... creo que los intangibles se pueden convertir en innovación claramente. El mayor freno a la innovación puede ser el excesivo anclaje a la tecnología y el desarrollo».

(DIRECTOR DE MARKETING)



Tanto la conexión del modelo de innovación con los intangibles fundamentales de la organización...

... como las motivaciones de las personas, su bienestar, la gestión del talento y el aprendizaje, entre otros...

... como la propensión al riesgo, la tolerancia al error y los sistemas de recompensa, pueden tener un gran impacto en la innovación

ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA INNOVACIÓN

Aunque la serendipia(*) juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación puede mejorar el resultado

(*) Hallazgo inesperado pero afortunado

La disciplina de la innovación como un proceso o enfoque sistemático con un plan intencional



«...la innovación debe ser un proceso: la ventaja competitiva es una consecuencia».

(CEO)

Si bien la tecnología puede ayudar a fomentar el proceso de innovación puede también penalizarlo: innovan las personas

«... a veces el fracaso de la innovación es estar demasiado pegado a la tecnología».

(DIRECTOR GENERAL)

«...A diferencia de lo que la gente piensa, una cultura de innovación exitosa se basa en organizaciones, procesos y plataformas de decisión muy estructurados y planificados, y esperar que surja y prenda la chispa de la innovación».

(DIRECTOR GENERAL)



El azar y la serendipia pueden ser importantes en la innovación efectiva (desde el *Post-it* al *Velcro*)



La innovación, como otras disciplinas de investigación y desarrollo, requiere rigor, planificación y, en ocasiones, suerte

Será necesario gestionar elementos que eventualmente puedan añadir grados de rigidez al sistema...

... como la tecnología y los mecanismos de seguimiento, dinamización y medición

... para asegurarse la optimización del proceso

1

Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1
La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2
La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa

Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo

Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible

Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes

La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible

Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3.
La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»

La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave

La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*

Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo

Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles

Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2

Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha

Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad

Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital

Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3

La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

CAPTACIÓN DE TALENTO E INTANGIBLES

Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia

La competencia técnica es una condición necesaria pero no suficiente para el encaje del talento en la organización



«... no seleccionas el talento por los valores. La secuencia de selección es: conocimiento, competencias, valores, propósito. En los puestos clave de la organización rodéate de gente con el mismo foco. El propósito común en todos lados».

(DIRECTIVO)

Existe, a priori, sensibilidad en las estrategias de captación de talento al uso de criterios relacionados con los intangibles

«... algunas grandes marcas y algunas tecnológicas consiguen un plus de conexión del empleado con la organización que incrementa su compromiso».

(DIRECTOR GENERAL)

«... el talento es el intangible del futuro. Hay tortas (por el talento) y salarios que no tienen ni pies ni cabeza. No hay *middle market*».
(MIEMBRO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN)



Sin embargo, los intangibles (como el propósito y la conexión con la marca) ponderan poco respecto de la propuesta de valor tradicional al empleado (posición, salario y carrera)



La captación de talento depende mucho de la compañía y de factores como la cultura, la dimensión y de la situación del entorno (crisis, escasez de talento...)

El encaje del talento es esencial, pasa por la comunión (que no siempre se alcanza) con determinados valores culturales

Algunas organizaciones utilizan de modo efectivo los valores como «filtro» esencial en el proceso de selección

En ocasiones, faltan las herramientas adecuadas para valorar el encaje, lo que puede derivar en problemas posteriores como ruptura de expectativas, ambiente o motivación

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO E INTANGIBLES

También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

Una parte importante de la gestión del talento debería estar destinada a la retención del talento: «hacia dentro»



«... una parte de la traducción de los intangibles a la gestión del talento es para consumo interno; para transmitir valores corporativos internamente y que todo el mundo tenga conceptos claros y comunes en la cabeza».

(CEO)

«Con el 27% de los trabajadores en estos momentos buscando activamente otras alternativas laborales, es preciso cambiar de paradigma y empezar a pensar en términos de organizaciones que ‘enamoran’ al talento como una vía efectiva para captar un recurso escaso».

(DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN)

«... recuerdo las encuestas de clima que todos pensamos en dinero (como una variable clave) pero luego ocupaba el quinto lugar (o el tercero o cuarto). Temas como reconocimiento, desarrollo, conexión interna, etc. son muchas veces más importantes para la gente».

(DIRECTOR GENERAL)

«... la gente no se va de las organizaciones, se va de sus jefes».

(VARIAS ENTREVISTAS)

«Hay una serie de hándicaps –como puede ser el bajo nivel salarial respecto a países de nuestro entorno– que pueden llegar a dificultar la atracción de dicho talento...».

(DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN)

«... la gente no se mueve por el dinero sólo; se mueve por otras cosas como la identificación de la empresa, el proyecto, lo que le rodea».

(DIRECTOR ÁREA RR.HH.)



Los intangibles siguen siendo importantes en la fidelización del empleado; con frecuencia incluso más que la compensación (aunque *a priori* no se piensa en ellos como variables clave de retención)



Algunos sectores y/o empresas cuentan con políticas de fidelización del talento que consideran los intangibles, como el estilo de dirección, la cultura, la marca, el conocimiento o la seguridad

Las herramientas de gestión como el *re-skilling*, los cambios de área y la movilidad, la carrera local o global, las políticas de diversidad y la rotación, facilitan la retención, incluso en situaciones de escasez de talento o ante la rutina o frustración del empleado

EMPLOYER BRANDING Y EVP(*)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

(*) Employee Value Proposition

Promover nuevos enfoques de atracción «hacia fuera» mejora la percepción de potenciales empleados y clientes



«... convertir a los empleados en 'brand fanatics', comunicadores de la marca».
(DIRECCIÓN DE MARKETING)

El desarrollo de acciones de atracción y retención «hacia dentro» incrementa el compromiso del empleado

«... en USA algunos programadores de Java excepcionales tienen un 'Jerry Maguire' (*) porque los colocan en los mejores proyectos. Una especie de representantes de profesionales para gente muy brillante».

(DIRECTOR RR.HH.)

«... hicimos un estudio de mercado identificando prácticas de retención relevantes y las empresas decían que las tenían y los empleados que no: Es un enorme problema de percepción; hay que vender internamente lo que se hace».

(DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN)

(*) Tom Cruise interpreta a un agente de promoción de deportistas en la película del mismo título dirigida por Cameron Crowe en 1996.

Introducir nuevas propuestas de valor para el empleado (EVP) puede ser crítico para algunos colectivos, como los *millennials*

«... aplicar una gestión específica y particularizar el desarrollo de gente excepcional».

(DIRECTOR DE RR.HH.)

«... la verdad es que ahora las organizaciones están despistadas: los nuevos empleados no quieren un coche o una casa, por lo que no son sensibles a las propuestas de valor tradicionales»

(DIRECTIVO RR.HH.)



Segmentar las políticas de RR.HH. puede, tanto fortalecer la marca de empleador, como mejorar la percepción del cliente

En ocasiones, promover la identidad y la marca de empleador refuerza la atracción y retención del talento

Los proyectos ilusionantes (*sean for profit o pro bono*) son también excelentes herramientas de atracción de talento

GESTIÓN DEL TALENTO COMO FACTOR DE IDENTIDAD

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

El conocimiento del empleado y de sus motivaciones e intereses es determinante para gestionar personas



«... se conocen aspectos formales –nivel de inglés, número de hijos, estado civil– pero, ¿existe conocimiento de aspectos clave –motivación, competencias, intereses– en determinadas decisiones –movilidad, expatriación, ascensos–?».

(CEO)

«... RR.HH. ha sido *back-office* y no *front-office* y por eso no ha contribuido lo suficiente con el conocimiento del empleado».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

«... en Google el CEO tiene una dedicación estable a ver a algunas personas clave que se van a incorporar a la organización».

(DIRECTIVO)

«... y ¿las políticas de RR.HH. sitúan de modo adecuado a las personas 'en el centro'?».

(DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN)

Las políticas internas de gestión de las personas se identifican en algunas empresas como la clave de su éxito y pueden tener un impacto significativo en los clientes y en otros grupos de interés externos

«Son muy escasas las organizaciones que colocan a la persona en el centro de la decisión de negocio».

(DIRECTOR ORGANIZACIÓN)



Colocar la persona «en el centro» de la toma de decisiones (ej. evaluar las implicaciones para individuos o grupos de determinadas decisiones de negocio) es poco frecuente, pero envía un mensaje inequívoco



El mercado identifica las compañías no solo por sus marcas o sus productos...

... sino también por otros intangibles, como la forma de gestionar a las personas...

... que incentiva, entre otros, a aquellos clientes, empleados y potenciales candidatos que comparten esos valores

1 Gestionar el alma de la organización es una tarea estratégica compleja que requiere una profesionalización específica de la alta dirección y del proceso de gestión de intangibles

1.1 La gestión de los intangibles –campo que requiere mayor delimitación– es un área estratégica de preocupación para las organizaciones españolas

- Los principios, valores y comportamientos asociados a la identidad de la organización son los elementos intangibles esenciales

1.2 La gestión de intangibles (alma organizativa) es una disciplina compleja y hay que profesionalizarla con equipos y herramientas adecuadas que permitan gestionar ese alma de la organización

- La gestión eficaz de intangibles depende de las características de cada empresa
- Puede suscitar interés en toda la organización pero su gestión efectiva depende de la sensibilidad de la alta dirección y del Consejo
- Algunos aspectos, como cultura y personas, son especialmente complejos

La gestión de los atributos intangibles de la organización es un reto directivo de primer nivel

- Las herramientas de medición son un área de mejora clara en la gestión de lo intangible
- Otros métodos disponibles para evaluar los intangibles, como los observatorios externos, son también insuficientes
- La frecuencia de la medición influye directamente en la calidad de la gestión directiva del intangible
- Existen algunas formas de gestionar lo intangible que, en ocasiones, pasan por la formalización del comportamiento y por la observación directa

1.3. La conexión entre el cuerpo y el alma de la organización pasa por la identificación del individuo con su organización, por lo que debe gestionarse como un proceso de cambio que incluya a las personas

- Las organizaciones que implantan con éxito la gestión de intangibles tienen una marcada dualidad entre «cuerpo y alma»
- La conexión entre los valores intangibles y la marca depende, entre otros factores, de la identificación de la misma con sus *stakeholders* clave
- La dimensión de la organización y su sector de actividad influye también en la conexión de los intangibles y la marca con sus *stakeholders*
- Los recursos, la dedicación y el liderazgo directivo son condiciones necesarias pero no suficientes para unir efectivamente «el alma y la materia» de la organización

- También es necesario reforzar otros elementos como los equipos de gestión y sus dinámicas de trabajo
- Con frecuencia, falta un auténtico proceso de gestión del cambio que impacte en la gestión eficaz de los intangibles
- Algunas prácticas de RR.HH. pueden ser útiles para difundir e implantar la gestión de intangibles

2 Una nueva RSC y la innovación son prioridades estratégicas renovadas para la alta dirección

2.1 La nueva RSC tiene una relevancia estratégica y debe pasar por la gestión socialmente responsable («creación de valor compartido») y por una comunicación honesta de su beneficio social

- Existe la creciente necesidad de una RSC como acción social responsable porque existe una demanda social que no está plenamente satisfecha
- Probablemente se ha abusado del término RSC en la acción social y en la comunicación, lo que ha llevado a una imagen empobrecida del concepto

Aunque hay organizaciones nacionales que han sido consistentes en su RSC aún hay rango de mejora respecto de otras organizaciones multinacionales

Parece necesario relanzar el concepto RSC, posicionándolo del modo adecuado y cambiando el sentido de su comunicación externa como una actividad de «creación de valor social compartido» para todos los *stakeholders*

2.2 La innovación está en la agenda estratégica de todas las organizaciones pero requiere gestionar de forma eficaz aspectos tangibles (ej. tecnología) e intangibles (ej. talento y métodos) venciendo resistencias culturales (ej. intolerancia al error)

- No parece fácil alcanzar una definición única de la innovación, pero sí hay absoluto acuerdo sobre su criticidad
- Algunos valores intangibles de la organización pueden ser estímulo o barrera para la innovación, como lo pueden ser también la dimensión de la organización y la pura regulación

- La innovación requiere combinar intangibles (ej. talento, método) y tangibles (ej. la tecnología), sobre todo en sectores muy afectados hoy por la revolución digital
- Aunque la serendipia juega un papel importante, un enfoque sistemático hacia la innovación que incluya adecuadamente a las personas puede mejorar el resultado

3 La transformación digital es, paradójicamente, una oportunidad para la alta dirección de utilizar el talento como fuente de ventaja competitiva

3.1 Aunque la gestión del talento tiene enormes implicaciones en la percepción externa, las organizaciones no la usan como fuente de ventaja competitiva

- Las estrategias de captación del talento consideran solo marginalmente los intangibles de la organización, a pesar de su importancia
- También es recomendable reforzar el rol de los intangibles en la elaboración de estrategias de retención del talento (mantener la propuesta de valor al empleado)

En cualquier caso, es necesario aplicar más visión de marketing hacia la fuerza de trabajo, dentro y fuera de la organización

El interés sincero por las personas puede establecer una diferencia también con los clientes y otros *stakeholders*

3.2 Hay que gestionar el alma de la organización durante el proceso de transformación digital porque éste tiene potenciales implicaciones positivas sobre la organización y las personas

- La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)
- La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

- Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles
- La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

PERCEPCIÓN SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital se percibe, en principio, como una herramienta y no como un fin en sí misma (excepto para las empresas tecnológicas)

La transformación digital puede ser fuente de innovación, aceleradora del cambio y promotora de nuevos comportamientos



«... si hoy hablas de innovación tiene que ver con la transformación digital. O estás pensando en tu modelo digital o no estás hablando de la innovación. La innovación se está olvidando en las organizaciones».

(DIRECTOR RSC, COMUNICACIÓN Y RR.HH.)

«... si consiguen el fin, tu compañía desaparece. El reto de las compañías que cambian su propósito es el cambio cultural».

(DIRECTOR DE RSC Y CALIDAD)



Este cambio de origen tecnológico no altera, en general, la misión o propósito de la organización



La innovación en determinados procesos asociados a la transformación digital, como la gamificación...

... puede servir de herramienta para motivar a clientes o empleados...

.... impulsando determinados comportamientos (ej. colaborativos, exploratorios y de toma de riesgo, etc.)

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión adecuada del proceso de cambio ayudará a que el reto de la transformación digital sea una oportunidad y no una amenaza

La tecnología ha sido una fuente de disrupción en el pasado y presumiblemente lo será en el futuro, aunque también existirán otras fuentes disruptivas



«... todo el mundo habla de IT; no pasará nada. La revolución energética será más importante».

(MIEMBRO COMITÉ DIRECCIÓN)

«... lo más importante es el proceso de cambio más que el cambio concreto asociado a la tecnología».

(VARIAS ENTREVISTAS)

«... en nuestra organización no es la transformación digital sino la resistencia a la transformación digital la principal amenaza».

(DIRECTOR DE ÁREA)

«... la gestión del conocimiento será fundamental. Las cosas hoy día van muy deprisa. Rapidez lleva a error. Error a aprendizaje».

(DIRECTOR DE MARKETING)

La transformación digital puede ser una oportunidad o una amenaza dependiendo, entre otros factores, del sector, el enfoque estratégico de la organización, el momento de adopción y la gestión del cambio

La regulación puede jugar un papel clave e influir en la velocidad del cambio (acelerarlo o ralentizarlo)

«... el regulador puede limitar la aplicación extensiva de la tecnología como en la industria farmacéutica y puede ir por detrás en otras situaciones como con los *smart contracts*».

(CEO)



La transformación digital está afectando a empresas e individuos a través de gran variedad de tecnologías (*blockchain*, inteligencia artificial, IoT, *big data*, ...) con potencial para alterar múltiples sectores...

... está cambiando la arena competitiva con la aparición de nuevos entrantes...

... además de servir como nuevo canal o apertura de nuevas líneas de negocio que contribuyan a la mejora del posicionamiento

Pero tiene riesgos como la desintermediación, la excesiva dependencia de infraestructuras críticas y la ciberseguridad, por ejemplo el fraude o robo de datos masivos de empresas, empleados y clientes

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

Los nuevos modelos de negocio, facilitados por la transformación digital, imponen retos nuevos sobre la gestión de los intangibles

Continúan emergiendo nuevos modelos de negocio (ej. economía circular) que cambiarán las relaciones individuo-empresa y supondrán nuevos retos para la gestión de intangibles



«... la gestión de la interrelación entre cultura y transformación es otro reto: El proceso de cambio cultural es un aspecto fundamental de la transformación digital y una adaptación eficaz puede ser fuente de ventaja competitiva o una 'losa' para competir».

(DIRECTOR)

Trasladar intangibles de los planteamientos tradicionales al mundo digital (para seguir siendo reconocibles) puede ser un proceso lento o complejo

«No hay margen para no ser coherente ahora; porque todo es más transparente y si no eres auténtico, el mercado te machaca».

(CEO)

La transformación será más efectiva si está en conexión con el alma de la organización, involucra a las personas en el proceso y éstas se sienten identificadas

“... el *boom* de la transformación digital está decantando dos tipos de empresas desde el punto de vista de su reacción al cambio; empresas sólidas y líquidas. Las sólidas tienen presupuestos, sistemas, etc. más rígidos; las líquidas reaccionan de forma más fluida”.

(CEO)



Nuevos procesos de transformación de las organizaciones que están cambiando tanto la tipología de los intangibles como su ponderación por parte de empresas e individuos (clientes y empleados)

La resiliencia organizativa será, por tanto, crítica para afrontar la adaptación de forma eficiente

Algunas organizaciones empiezan a transmitir estos cambios a través de su marca y de sus políticas ESG (*Environmental, Social, Governance*)

PERSONAS Y EL ALMA DE LA ORGANIZACIÓN

La transformación digital también implica retos notables para las personas con efecto sobre el alma de la organización, pero también sobre sus resultados

La transformación digital puede suponer una oportunidad para el individuo en términos de compensación y carrera (ej. nuevos modelos de relación empleado-empresa, relación por misión o proyecto)



«... esta persona quiere ser presidente, éste quiere flexibilidad, ésta... cada uno, una propuesta de valor. Al menos, conocerlo. Tenemos que pensar qué va a pasar con esta persona, ser claros».

(CEO)

Existen retos sociales (ej. potencial desaparición de puestos y/o funciones tradicionales, cambios en la relación jurídica, en la formación y en la protección social) y de gestión (ej. nuevos modelos de supervisión)

«... lo digital se percibe como una amenaza. Cambio cultural con esa carga de negatividad por la destrucción de empleo».

(DIRECTORA DE MARKETING)

«... no sacamos fruto a las herramientas tecnológicas que tenemos».

(DIRECTOR DE ÁREA)

«... el colectivo de las personas tiene que compartir valores que hagan que funcione. La tecnología sin personas no basta y no basta sin personas que compartan un alma. La gestión de intangibles es un elemento clave».

(CEO)

El ROI de la transformación dependerá de la asimilación de esa tecnología por las personas (ej. efecto en la motivación de la organización por la coherencia entre valores y formas de hacer)

«... la gente piensa que van a destruir puestos de trabajo.

La idea es mejorar y hacer más eficaces los procesos».

(DIRECTORA DE MARKETING)



Ese ROI dependerá también de la mejora de la eficiencia en procesos internos y de toma de decisión



Afrontar la incertidumbre derivada de la transformación digital y los cambios requerirá de nuevas habilidades de liderazgo y compromiso (por ejemplo, diversidad, gestión remota de equipos)

La necesidad de las organizaciones de encontrar formas de alinearse con las nuevas demandas de la sociedad probablemente implicará cambios hacia modelos más colaborativos

Todo ello hará emerger oportunidades, pero también amenazas, que difícilmente se vislumbran todavía (por ejemplo, impacto de la inteligencia artificial en el empleo)



El alma de las organizaciones

→ Javier Fernández Aguado / Presidente de MindValue y Director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en IE Business School

Prólogo: FERNANDO MOROY HUETO / Epílogo: JAIME DEL REY TAPIA Y JOAQUÍN OSET FERNÁNDEZ

«Como torbellinos de polvo levantados por el viento, los seres vivos giran en torno a sí mismos, arrastrados por el gran soplo de la vida».

Bergson

En tiempos de incertidumbre como los actuales, en los que diversos sectores de la economía están sufriendo transformaciones notables, resulta particularmente audaz hablar del Alma de las Organizaciones. Parecería a muchos que en estas circunstancias hay que limitarse a una visión pragmática y crematística de la vida, y de sus diversas actividades, particularmente si son mercantiles o financieras.

En el retador texto que el lector tiene entre las manos, sin embargo, se propone que es precisamente la falta de Alma lo que conduce a las organizaciones al derrumbadero. El profesor Fernández Aguado, que acaba de recibir en Estados Unidos el Premio Peter Drucker 2008 a la Innovación en Management, vuelve a presentarse –es su costumbre– como ese bizarro pensador que tantas gratas sorpresas nos ha deparado en los últimos tres lustros.

Con la combinación de su profundo conocimiento del funcionamiento actual de las organizaciones con el de docenas de instituciones de otras épocas va desgranando la importancia de que las personas no sean deshumanizadas por estructuras sin espíritu. Así, se atreve a plantear que los Templarios, por poner un ejemplo que conoce en detalle, no desaparecieron en realidad en el año 1307, cuando el rey Felipe el Hermoso incautó sus propiedades, sino en 1291 cuando –tras la pérdida de Acre– esos monjes-guerreros perdieron el verdadero sentido de su quehacer y por tanto del compromiso.

La Caixa ha procurado ser desde los comienzos una organización con Alma. Precisamente una de sus últimas líneas de comunicación con sus clientes ha sido recordar «El alma de la Caixa, su Obra Social». Quizá también por este motivo, el pensamiento del profesor Fernández Aguado cuadra tan bien con lo que procuramos vivir en esta casa al servicio de todos los ciudadanos, y por supuesto también de nuestros clientes internos.

Cuando se tiene en cuenta el Alma de una organización, el comportamiento se modifica hacia actitudes más profundas y exigentes que si el modelo elegido fuese el de una mera máquina que precisa dar resultados. El

Alma reclama particulares exigencias a los directivos, y también a los demás stakeholders.

Uno de los temas en los que más insiste el autor de este ensayo es la necesidad de alimentar la ilusión. Asegura que al igual que cuando el entusiasmo se difunde en las organizaciones, se multiplican actuaciones valiosas, constructivas y de riesgo, la desilusión provoca tristeza colectiva, desánimo, paralización... Esos sentimientos suelen plasmarse en lo que denomina rutinas paralizantes, que son la consecuencia de razonamientos en círculo, incapaces de aportar novedad.

Así –insiste–, se encuentran organizaciones en las que las labores de formación no son sino glosa de lo ya glosado por otros, que se limitaron, a su vez, a repetir lo que alguien pensó tiempo atrás. Lo más triste es que aquello en algún momento tuvo realmente fuerza, pero en el presente se ha convertido en mera reproducción de afirmaciones en las que nadie cree y que a nadie mueven. Son más bien lugares comunes cuando debieron ser verdaderos valores propulsores de iniciativas.

Las ilusiones –reitera Fernández Aguado– son esenciales para vivir, aunque no lo sean si alguien se limita a durar.

Pensador profundo y comunicador reiteradamente invitado en países de todos los continentes, estoy convencido de que este nuevo trabajo del profesor Fernández Aguado alcanzará el eco que merece. Para la Caixa, es un placer contribuir a la difusión de lo que ha venido a denominarse Escuela Española del Management, de la que el autor de este estudio es sin duda uno de sus máximos adalides.

No me queda sino reiterar mi felicitación al autor de estas interesantes reflexiones, que a tantos pueden ayudar a profundizar en sus actitudes vitales, adoptando una visión más profunda y también optimista del entorno.

Fernando Moroy Hueto
Director de Desarrollo de Negocio de la Caixa
D.T. Comunidad de Madrid

Introducción

01

El estudio de las organizaciones a lo largo de la historia pone de manifiesto enormes paralelismos entre ellas. He tenido ocasión de contrastar este fenómeno al investigar con detalle instituciones tan dispares como la Grecia clásica, el Imperio romano, los Templarios, la Compañía de Jesús, el Cluny o entidades mercantiles, políticas, administraciones públicas, e instituciones religiosas o financieras contemporáneas. En el fondo, independientemente de lo que uno venda, o de las ideas que se propugnen, las organizaciones están formadas por personas, y éstas reaccionan de manera semejante con independencia de coordenadas históricas y espaciales. Las mayores diferencias no se producen en función de la cronología, sino de los paradigmas conductuales a los que se remitan personal y/o colectivamente.

En el siglo IV a. d. C., Aristóteles, en «Ética a Nicómaco» (editorial LID) proponía que sin un modelo adecuado resulta muy arduo, cuando no imposible, definir senderos adecuados. Siglos después Nietzsche resumiría el pensamiento aristotélico en una expresión que hizo fortuna: *quien tiene los porqués encuentra los cómo*.

En las siguientes páginas deseo mostrar cómo la presencia o no de un Alma en las organizaciones marca la diferencia entre la vida y la muerte de las mismas. A diferencia de las personas, que cuando pierden el espíritu fallecen de inmediato, algunas organizaciones pueden seguir actuando con aparente normalidad durante un periodo. Así, se da el caso –conozco algunos– de organizaciones-momias que dan impresión de salud, pero... es sólo aparente. Procuraré mostrarlo con ejemplos tanto del pasado como del presente.

Afortunadamente son múltiples las organizaciones que gozan de buena salud, porque sus almas son vigorosas. Gracias al estupendo nivel profesional y personal de multitud de directivos, la situación de un grandísimo número de instituciones públicas y privadas es ejemplar. Sólo considerar el número de listados que se realizan en cada país para analizar los *best place to work* (los mejores lugares para trabajar) es de por sí estimulante. Muchos directivos

están empeñados en el diseño y mantenimiento de ámbitos donde trabajar sea también un medio de que quienes allí lo hacen se realicen plenamente como personas, en la medida en que a ellos les corresponde facilitar ese objetivo.

Sucede también que según algunos –los cínicos: gente con conocimiento e ilusiones languidecidos– nada puede ser cambiado. He encontrado organizaciones, y directivos, cuyo lema existencial parecería ser *abstine et sustine*: no pienses y sigue adelante. Quienes así se comportan conducen a sus instituciones a vidas anémicas, donde quien aporta ideas, innovación, propuestas de mejora... es encaminado al ostracismo. Pensar es –en esos lugares– inaceptable: el gran pecado capital es señalar senderos para la mejora.

Ciertos directivos y algunos profesores universitarios –no demasiados por suerte– se limitan a asumir en su existencia y en sus discursos la glosa de lo ya glosado, y repiten lo mil veces repetido. No deberían –por pura dignidad– pretender que quienes sí investigan y aportan presten atención a sus críticas ayunas de fundamentos. A veces, vendrían ganas de indicarles a esos perezosos plagiadores: «con la grande polvareda perdimos a don Roldán...», pues ni aportan, ni se conceden la humildad de asumir que otros lo hagan. Caen personal o colectivamente en un enfermizo orgullo que les induce a pensamientos paralizantes. Con expresión un tanto radical podría afirmarse que el eunuco intelectual no siente la necesidad de reproducirse intelectualmente. El pesimismo es siempre estéril. Debemos huir sistemáticamente de los barrios bajos de la desesperanza en los que habitan quienes han rendido a la acedia la capacidad de generar propuestas renovadoras.

Frente a esa postura inmovilista y retrógrada, que daña sobre todo a quien la mantiene, se encuentran en ocasiones algunas personas que consideran –por decirlo con una expresión estadounidense– que *the sky is the limit*: no existe ningún límite más que el cielo. Quienes no aceptan que el cambio tiene fronteras ignoran no sólo los aspectos estratégicos, sino también las meras tácticas. Podría

aplicárseles el principio de que para quien no sabe dónde va, no hay mal viento ni buen viento.

Desconfío de ambas posturas. Considero que partiendo de un juicio realista sobre el punto de partida hay que adoptar una actitud optimista, no ofuscada ni empecinada. Me gusta, por eso, el siguiente lema: *vetera novis augere*, desarrollar lo antiguo haciéndolo nuevo. Considero que la actitud de un investigador ha de ser una combinación entre un arqueólogo –que asume con solicitud y respeto las aportaciones de sus ancestros– y un astronauta, que procura descubrir mundos nuevos y, sobre todo, perspectivas novedosas de analizar la realidad. Estoy firmemente convencido de que ocuparse de nuestros cimientos intelectuales –fundamentalmente las culturas griega y romana– es, en el fondo, ocuparnos de nosotros mismos.

Parfraseando a Heidegger me atrevo a señalar que mi intento –al igual que la primavera– es lo más parecido a los comienzos de la filosofía en Grecia: el hombre griego estaba abierto al ser, a lo que se manifiesta; en contraste, el moderno se encuentra con frecuencia en la prisión de sus proyectos y ya no tiene ojos para el misterio del universo, para su plenitud y su abismo, para su destino y su gracia. Me gusta abrir los ojos ante la realidad que me circunda, y –sin forzar su interpretación, pero sí con ilusión– contribuir, si es posible, con alguna idea para su mejora.

Los más romos sólo son capaces de ver lo que tienen estrictamente delante de sus ojos, pero como dijera Saint-Exupery, el escritor francés prematuramente fallecido durante la II Guerra Mundial: lo esencial se encuentra siempre oculto a la vista. Al menos, a la de quienes sólo son capaces de valorar a los demás, a sí mismos y al mundo en términos de rendimiento inmediato. Duran, sin duda, pero cabe preguntarse si también viven...

Para la elaboración de este texto he contado con el apoyo, colaboración y consejos de diversas personas. En primer lugar, de Fernando Moroy Hueto, extraordinario profesional siempre

dispuesto a apoyar mis investigaciones; Enrique de la Torre leyó el original y me proporcionó sugerencias de gran interés. José Aguilar, mi colaborador más cercano, es también «responsabl» de ideas que he plasmado en este texto, fruto de las largas conversaciones que mantengo con él siempre que resulta posible.

Agradezco de todo corazón a Joaquina Fernández, Directora General de la Escuela de Humanidades y Negocios-HUNE; a Miguel Ángel Rodríguez y Sandra Díaz, de Élogos; y a Jaime del Rey y Joaquín Oset, de Grupo Gesfor, su eficaz contribución a la mayor difusión de este trabajo.

La importancia de los modelos

02

Quizá una de las afirmaciones más trascendentales del siglo XX fue realizada por el Rey León, en la película de Walt Disney del mismo título. Convocado su descendiente, vino a decirle:

– Recuerda que lo más importante en la existencia es que cada uno encuentre su lugar en el ciclo de la vida.

Al concluir nuestras jornadas, lo más relevante no será el dinero acumulado, la gente sobre la que se ha gobernado, los grandes proyectos realizados, sino poder asegurar –aunque todo lo anterior pueda ser una parte– que hemos sido felices. Y la felicidad, entre otras procedencias, brota de haber cumplido acabadamente nuestra función. Por expresarlo de otra manera: el modo ideal de buscar

trabajo sería optar por aquel que realizaríamos gratis toda nuestra vida e intentar ganar un salario digno con él.

Balmes, en «El Criterio», lo expuso de otro modo: «en la acertada elección de una carrera no se juega solamente el progreso del individuo, sino la felicidad de toda su vida. El hombre que se dedica a la ocupación que le es propia es feliz incluso entre las fatigas de su trabajo; pero el malaventurado que se ve condenado a realizar trabajos para los cuales no ha nacido, se hace violencia constantemente tanto para contrariar sus inclinaciones como para suplir con el esfuerzo su falta de habilidad».

A este punto, siquiera de forma tangencial, han apuntado diversos autores. Me refiero, por ejemplo, a Benjamin Tregoe coautor, junto a Charles H. Kepner, de «The Rational Manager». En 1961 se les unió John Zimmerman. Al cabo, Kepner y Zimmerman publicarían «Top Management Strategy».

Trataron con acierto práctico de la distinción entre lo que una organización pretende ser y los medios que emplea para conseguirlo. Atribuyeron el concepto de estrategia al primer aspecto: al qué en lugar del cómo. La estrategia debería siempre responder al propósito básico de la empresa y al «marco que guía todas las decisiones que determinan la naturaleza y dirección» de la organización, esto es, las providencias sobre productos y servicios, mercados, capacidades clave, crecimiento, rendimiento y asignación de recursos. Una vez que estas decisiones son operativas el cómo de la empresa está resuelto.

A pesar de que numerosas organizaciones han sobrevivido únicamente basadas en la eficiencia, Tregoe y Zimmerman escribieron que «si una organización está orientada hacia una dirección errónea, la última cosa que necesita es ser más eficiente». ¡Cuántos deberían reflexionar sobre esta afirmación, particularmente en periodos de crisis como los actuales! Los anglosajones lo proponen de otro modo: *When you are in a hole, stop digging* (cuando te encuentras en un agujero, deja de cavar:

algunos, sin embargo, han decidido seguir profundizando en el túnel, sin duda porque desconocen donde se encuentra la luz).

Un concepto particularmente válido –si se subordina adecuadamente a la estrategia general– es el de planificación a largo plazo (*long-range planning*). Sin embargo, si se sustituye la estrategia por esta planificación, pueden surgir problemas del siguiente tipo:

1. no pensar sobre lo que la organización quiere ser,
2. quedar la dirección de la empresa determinada por los planes en lugar de ser al revés,
3. consistir la planificación a largo plazo en un proceso que asignación cortoplacista de recursos por parte de la dirección, y
4. ser la planificación a largo plazo más a corto plazo de lo que se considera, por lo que los siguientes años iría modificándose la planificación inicial.

De las múltiples posibles estrategias sólo debería haber una críticamente importante para cada período, que determine el alcance de los productos y mercados futuros: la fuerza conductora (*driving force*). Para identificarla y saber cuándo debe cambiarse –tarea para nada baladí–, se requiere tomar en consideración múltiples aspectos: sistema de valores, fortalezas, expectativas de crecimiento y rendimiento, reacciones de los competidores, circunstancias del entorno, previsiones económicas globales, etc.

Se han expuesto numerosos ejemplos de organizaciones que seleccionan sus fuerzas conductoras en función de las circunstancias. Si la estrategia elegida se refiere sólo a resultados puede haber confusión entre aspectos operativos y estratégicos, como, por ejemplo, cuando se emplean datos financieros para extrapolar y predecir –sin más reflexión– ganadores y perdedores.

La dirección estratégica es un proceso continuo consistente en la formulación, implementación, revisión y actualización de estrategias. El diseño general corresponde a la alta dirección y la

implantación requiere de la contribución de personas repartidas por toda la organización. Las dificultades fundamentales provienen habitualmente de específicos puntos críticos (*critical issues*). Suelen concentrarse en:

1. la armonización de las unidades de negocio en torno a la fuerza conductora,
2. la comunicación para la comprensión por todos de la estrategia,
3. las capacidades –la preparación y en su caso formación– de los recursos, concretamente del personal y la dirección, y
4. el entorno y la sensibilidad a sus cambios.

Muchos de estos puntos críticos no son fáciles de resolver. Es preciso identificarlos y después priorizarlos para concentrar esfuerzos en los principales y, finalmente, la alta dirección ha de afrontarlos con firmeza.

El concepto de alma de la organización aletea en estas consideraciones, pues es precisamente –como iremos viendo– el esencial intangible capaz de unificar los diversos elementos en juego. Cuando el alma falta en una organización, las fuerzas centrípetas toman el mando, conduciendo hacia la disolución más o menos violenta del proyecto.

Factores exógenos

Para alcanzar el objetivo de una existencia lograda –tanto en lo personal como en lo corporativo– deben confluír dos coordenadas. La primera es un conjunto de elementos exógenos que faciliten –o al menos no dificulten gravemente– la consecución de la meta. La carencia de medios económicos, por ejemplo, implicaría la imposibilidad de realizar determinados estudios técnicos, de aprendizaje de idiomas, etc. que no consintieran las cimas a las que uno estaba convocado. La enfermedad puede limitar o incluso anular la viabilidad de un proyecto profesional y/o vital. Un directivo particularmente insipiente y torpe puede paralizar, temporal o definitivamente, la carrera profesional de alguien bien dotado para alcanzar determinadas cumbres. Un dirigente incapaz

aherrojará a un país, a una organización cualquiera, si no es suficientemente razonable como para retirarse a tiempo.

Esas circunstancias externas son más o menos determinantes. En ciertos momentos pueden, en vez de suponer un obstáculo insalvable, convertirse incluso en muelle impulsor para nuevos retos. Así, quien trabaje en una organización donde su inmediato superior sea un prepotente –es decir, un fracasado que disfraza su ignorancia de apariencias hechas de vacío–, puede buscar alternativas profesionales en otros lugares, o desarrollarse a través del autoempleo. Quien no dispone de medios económicos suficientes puede optar a un crédito que le consienta adquirir la formación a la que aspira.

Los factores exógenos resultan siempre significativos, pero con frecuencia menos concluyentes de lo que pudiera pensarse en primera instancia. A lo largo de la historia son innumerables los ejemplos de personajes que fueron capaces de superar dificultades externas gracias a la fuerza interior que les arrastraba hacia la cúspide en la que deseaban descollar.

Factores endógenos

Son múltiples los análisis propuestos sobre los motores internos que inducen a las personas a culminar objetivos. Maslow, por ejemplo, sistematizó en su famosa pirámide uno de los modelos que más se han utilizado a lo largo de las últimas décadas. Repaso brevemente las aportaciones de algunos autores, para, a partir de sus reflexiones, seguir construyendo.

Herzberg (autor de «Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human», 1959), profesor de Management en la universidad de Utah, investigó durante años la motivación en el trabajo y sus efectos en términos de satisfacción. Señaló cinco factores causantes de satisfacción en el trabajo: el logro, el reconocimiento, la atracción del trabajo por sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo. Empleando una analogía bíblica, los factores de insatisfacción se refieren a las necesidades de naturaleza más animal, al igual que las que tuvo que afrontar Adán al ser desterrado del Edén. Los

factores de satisfacción realizan el potencial de perfección humana, como Abraham, capaz de grandes logros: de desarrollar, de crecer, de trascender las limitaciones del entorno, etc. El primero busca evitar la insatisfacción y se refiere a factores extrínsecos, es decir, relacionados con el entorno. El segundo busca la satisfacción mediante factores intrínsecos.

Herzberg elaboró la conocida teoría denominada de motivación-higiene. Sugiere el enriquecimiento del contenido del trabajo como medio para incluir factores motivadores. Actuaciones concretas en esta línea serían, por ejemplo, la concesión de autoridad adicional al empleado (que con el tiempo ha venido a denominarse *empowerment*), realización de informes y propuestas asequibles al trabajador, introducción de tareas más retadoras, etc.

Trist (1909-1993) –por citar a otro autor en el que se encuentran aportaciones relevantes– dirigió en Tavistock un programa de investigación sobre el comportamiento organizativo. Tras observar los efectos negativos de la mecanización sobre la conducta, desarrolló el concepto de grupo de trabajo como sistema interdependiente.

La optimización de cada elemento de la organización no se corresponde necesariamente con una mejora global. Puede comprobarse cierto grado de independencia entre los ámbitos tecnológicos y económicos con los psicológicos y sociales. Sus estudios le llevaron a definir la empresa como un sistema social y técnico abierto: abierto porque recibe *inputs* del entorno y produce *outputs* para el entorno, buscando siempre un equilibrio dinámico. La primera tarea del *management* es relacionar el sistema global de la empresa con su entorno a través de la regulación de sus intercambios.

Estas contribuciones tuvieron aplicación desde el sistema de trabajo básico hasta en grandes dominios macro-sociales, iluminando la naturaleza dinámica de las organizaciones.

Propongo, por mi parte, ocho Aspiraciones que considero definitivas de las cimas que pueden o no ser obtenidas. Tres de ellas proceden –aunque significativamente transformadas– de las teorías de David McClelland («La sociedad ambiciosa»), las otras cinco surgen de mi experiencia al trabajar con equipos directivos en diversos países, a lo largo de los últimos lustros.

Considero que las ocho **Aspiraciones** en las que pueden resumirse las coordenadas endógenas son las siguientes:

- Logro
- Poder
- Seguridad
- Afiliación
- Afecto
- Reconocimiento
- Servicio
- Conocimiento

– Aspiración al logro

Todos deseamos –y esto, al igual que todo lo que sigue es extrapolable a las organizaciones en su conjunto– mejorar nuestra situación personal, profesional, vital... La persona es un ser proyectivo, como bien explicara Aristóteles en «Ética a Nicómaco»; Viktor Frankl en «El hombre en busca de sentido»; o Julián Marías en «Breve tratado de la ilusión», por mencionar sólo a tres autores significativos.

El logro deseado por cada ser humano (por cada organización...) es diferente. La satisfacción percibida no procederá tanto de un criterio objetivo como de uno subjetivo: cada persona sentirá completada su aspiración en proporción a su ambición.

De manera genérica puede afirmarse que quienes tengan mayores aspiraciones de logro probablemente se inclinarán hacia una orientación profesional relativa al emprendizaje. La creación de empresa, el lanzamiento de proyectos propios es quizá la única vía que asegura que lo que uno soñó por la noche podrá ponerlo

por obra por la mañana. En todas las demás opciones, el encuadre de las decisiones suele ser más rígido.

Cuando uno contrata en su organización a alguien con altas aspiraciones de logro debe saber que –a poco que pueda el interesado– procurará buscar alternativas, pues depender de otro le resultará pronto escaso. Las altas apetencias de resultados marcan personalidades inquebrantablemente insatisfechas, deseosas de marcarse nuevas cumbres. La monotonía es quizá su mayor enemigo. Cuando han logrado una cima, están planteándose otra inminente... Ese tipo de persona se cansa pronto de lo que consigue. Durante un tiempo puede quedar sosegado por la cima alcanzada, pero pronto se inquietará quien albergue auténticas aspiraciones de logro, proponiéndose nuevos desafíos que calmen su pretensión de nuevos objetivos.

– Aspiración al poder

El deseo de poder también se encuentra universalmente presente. La diferencia la marca –al igual que sucede en las demás aspiraciones– el grado de poder que cada uno considera suficientemente apetecible. Quien aliente más apetencias de poder, procurará subir en la escala jerárquica, independientemente de que trabaje en el ámbito público o privado.

Me gusta bromear afirmando –esto lo entenderán fundamentalmente los residentes en núcleos urbanos– que quien no colma cumplidamente su aspiración de mando se propondrá convertirse en presidente o vicepresidente de una Comunidad de propietarios... ¡Con demasiada frecuencia se encuentran ahí personajes que no han descubierto su lugar en el ciclo de la vida y trasladan a ese ambiente insatisfacciones ocultas o patentes!

Quien no ha aprendido a gobernar, y sin embargo da rienda suelta a sus aspiraciones, se convierte en un mal directivo. Algunos consideran que ejercitar el poder –independientemente del modo en que se haya logrado– implica haber aprendido a emplearlo. No es así. Con excesiva frecuencia toca sufrir a personajes que pilotan sin que nadie les haya enseñado a hacerlo. Los desastres

tanto para la organización como para los embarcados son considerables.

– Aspiración a la afiliación

Antes o después, en parte debido a su tendencia a la sociabilidad, el ser humano procura encontrar un ámbito existencial en el que sentirse a gusto. La afiliación forma parte de las necesidades vitales de la persona.

Sentirse parte de un grupo es otra forma de sentirse seguro, como enseguida veremos. Esta inclinación ha sido analizada por múltiples autores. Cómo olvidar, por ejemplo «El señor de las moscas», de William Holding. En su imaginaria reproducción del desarrollo de una sociedad humana, la necesidad de integrarse en un colectivo es parte esencial.

Como consecuencia de esta imperiosa necesidad, en los últimos tiempos ha venido desarrollándose de forma especial el *Branding*. Lo más novedoso es el término, porque el concepto de imagen de marca a la que sumar el propio nombre es tan antigua como el hombre. Un sólo ejemplo: en la Roma imperial era importante dejar claro si uno estaba con Lépido, con César, con Pompeyo..., en función de los diversos avatares que fueran afectando a los gobernantes. Todo eso tras haber podido probar la ciudadanía romana.

La afiliación forma parte del importantísimo marco conocido como habitabilidad que el hombre necesita. La persona debe sentirse integrada en un grupo, pues de otro modo –al igual que si le falta un techo bajo el que refugiarse– se siente indigente. Cuando esta necesidad de convierte en una patología surgen las sectas en sus múltiples manifestaciones. En algunas organizaciones surgen grupos humanos, a modo de pequeñas mafias, que replican de forma enfermiza la necesidad de afiliación que todo el mundo tiene. Sobre esta cuestión se ha desarrollado la doctrina del pensamiento grupal: que o no es pensamiento o... no es grupal. La contradicción brota espontáneamente *in terminis*. Los interesados

en esta cuestión pueden encontrar información en «Patologías en las organizaciones» (editorial LID).

– Aspiración a la seguridad

Determinados perfiles prefieren, frente al poder o el logro, la seguridad. La ausencia de sobresaltos parece que cubra sus más profundos intereses. Quien así encuentre la felicidad procurará convertirse antes o después en empleado de la función pública. España, por poner un ejemplo, sólo ha quebrado formalmente en cinco ocasiones desde Felipe II hasta nuestros días. ¡Y tres con Felipe II! Raro será –concluyen algunos– que tenga tan mala suerte de que suceda conmigo...

Al igual que acaece con las demás aspiraciones, nunca una de ellas se presenta como única e indiscutible. Todos combinamos las diversas pretensiones. Sucede, sin embargo, que alguna adquiere específica preponderancia durante un período (que puede llevar a abarcar la existencia entera en determinados casos: César o Napoleón, por poner ejemplos, por todos conocidos, nunca manifestaron otras apetencias que la del logro y la del afecto).

Quizá en los comienzos profesionales alguien albergará grandísimas aspiraciones de logro, pero a causa de fracasos profesionales o vitales optará por centrarse más en las de seguridad, que también se encuentran en su *pack* genético. En ese momento, tal vez, procure sacar unas oposiciones para asegurarse un estado no sometido a sobresaltos profesionales.

Sucede también al revés: alguien que durante un tiempo se vio claramente influenciado por una gran aspiración a la seguridad, descubre el reto y abandona –siquiera durante un tiempo– la bonanza de un puerto sin tempestades para disfrutar con la aventura del lanzamiento de un proyecto profesional de emprendizaje.

– Aspiración al afecto

Toda persona anhela afecto. Nadie puede vivir sin refugio afectivo. Incluso personas que dan otra impresión, en algún momento necesitan cubrir esa aspiración. Suelo poner como ejemplo a Rudolf Höß, director general durante largos años del complejo de Auschwitz-Birkenau. Gestionado bajo el control de Heinrich Himmler, el oficial *SS-Obersturmbannführer* Höß era el máximo responsable de ese campo de exterminio hasta el verano de 1943. Fue reemplazado temporalmente por Arthur Liebehenschel y Richard Baer, y luego regresó de nuevo como máximo responsable.

Ese inhumano personaje, que se enorgullecía durante los juicios de Nuremberg de haber sido uno de los funcionarios más eficaces del Reich, contaba con una familia a la que atendía con solicitud. Tanto su mujer como sus cinco hijos recibieron de él atención y buen trato. A este respecto, resulta de interés la obra de Laurence Rees, «Auschwitz: The Nazis and the Final Solution».

Pongo este caso extremo, porque muchas veces he oído quejarse de la falta de sensibilidad de determinados jefes a los que algunos subordinados califican como esquizofrénicos por comportarse de manera substancialmente diversa con ellos que con sus personas queridas. Y efectivamente algo de esa enfermedad psiquiátrica puede haber. En algunos casos llegan a observarse casos de personalidad bipolar, que dañan gravemente al entorno. Siempre hay que recordar, sin embargo, que quien más sufre es el propio interesado, incapaz de contemplar el mundo con una razonable normalidad psicológica.

En el fondo sucede que una de las principales claves de la felicidad es tener alguien que nos espere, alguien a quien esperar. Dicho de otro modo: alguien a quien querer, alguien que nos quiera.

La aspiración al afecto no permanece idéntica al a lo largo de la existencia. Con frecuencia sucede que tras un periodo de clara aspiración al logro, la persona descubre su apetencia de cariño,

de incondicionado aprecio mutuo, algo que en la pura relación profesional resulta imposible de lograr.

No es incompatible la aspiración al afecto con las demás, pero indiscutiblemente marcará diferencias claras cuál de ellas tenga más peso en nosotros en un determinado periodo. Quien en una época creó un bufete –es un ejemplo real–, al tener hijos puede sentir una poderosa llamada hacia el afecto, disminuyendo entonces la aspiración al logro que marcó otra etapa.

– Aspiración al reconocimiento

Para algunas personas, la necesidad de un reconocimiento público es tan imperiosa que son capaces de preferir alternativas profesionales y/o vitales que se lo aseguren. Se ha dicho de manera cruda que hay gente que sube en la escala social a base de no pensar (suelo añadir que también es de no pensar). Algunos están dispuestos a asumir el riesgo de no tener contenido a condición de ser públicamente apreciados.

En la Alemania nazi –y es aplicable a otros países y posiciones– se bromeaba asegurando que resultaba eficaz sustituir veletas por políticos, porque éstos sabían adaptarse mejor a cómo soplaban el viento. La excesiva necesidad de reconocimiento ajeno puede llevar a la claudicación en los principios, porque resulta difícilmente compatible responder a principios sólidos con una generalizada aceptación pública.

También tienen aspiración al reconocimiento los artistas, productores, cantantes, etc. En sí misma no es mala, sólo resulta perjudicial su exceso. Enseñó Aristóteles que la virtud se encuentra en el punto medio de dos extremos. El equilibrio adecuado entre una desproporción de reconocimiento ajeno y la ausencia total del mismo, es el lugar adecuado en el que situarse.

Las reflexiones de Aristóteles al respecto, aunque extensas, me parecen particularmente oportunas en este punto:

«Hemos de tratar ahora –escribe Aristóteles en el capítulo IV de «Ética a Nicómaco»– de la magnificencia, virtud también relativa a las riquezas. A diferencia de la generosidad, no se refiere a todas las acciones en las que el dinero está implicado, sino solamente a las dispendiosas, y en éstas sobrepasa a la generosidad. Como su propio nombre indica, se trata de un gasto oportuno realizado a lo grande, aceptando que esto es relativo: no precisa la misma cantidad quien equipa una barca a remos, que quien promueve una procesión pública.

«La oportunidad del desembolso dependerá de la persona, las circunstancias y el objeto del que se trate. A quien gasta como la situación lo merece, en detalles pequeños o moderados, no se le califica como espléndido –por ejemplo, aquél de ‘muchas veces di al vagabundo’^[1]–, sino a quien se comporta ‘a lo grande’. El espléndido es generoso, pero éste no es necesariamente espléndido. El defecto que corresponde a esta disposición es la mezquindad; su exceso, ostentación y mal gusto: también se incluyen aquí otros vicios parecidos que no consisten en exagerar grandeza en lo debido, sino en lo que no lo es y en forma incorrecta. (...).

«El espléndido se asemeja al entendido: es capaz de considerar lo que es oportuno y gastar cantidades grandes en consonancia. (...) Un hábito es definido por sus propiedades y por aquellas realidades a las que se refiere. Pues bien, los gastos del espléndido son amplios y convenientes, y así serán también las obras a las que corresponden esos desembolsos. Dicho de otro modo: el resultado debe ser digno del gasto, y éste de la obra, o incluso estar por encima de ella. Impulsado por su nobleza de espíritu, el espléndido hará grandes desembolsos con agrado y desprendimiento, ya que el cálculo meticuloso es cicatería. Se ocupará más en cómo resultará la obra más sublime y apropiada, que de cuánto le costará o de cómo rematarla con la menor inversión posible.

¹ Odisea, XVII, 420-421.

«El magnífico ha de ser, en fin, necesariamente generoso, pues gasta lo adecuado y como es debido. Ahí se encuentra lo mejor²: siendo las mismas realidades objeto de la generosidad, con un gasto semejante el resultado será más espléndido. No es igual la virtud de lo que se posee y la de lo que se realiza. Resulta más preciosa la posesión que más vale –el oro, por ejemplo–, pero si hablamos de una obra, es mejor aquella que es más grande y fastuosa, pues su contemplación provocará asombro, y lo majestuoso es siempre admirable. La excelencia, la magnificencia de una obra, consisten propiamente en su grandeza.

«Esa virtud es propia de los gastos que denominamos honrosos, como los relacionados con los dioses –ofrendas, objetos de culto y sacrificios– y también los que se refieren a realidades sagradas, y los que tienen que ver con la ambición social: como cuando, por ejemplo, alguien se considera obligado a equipar un grupo coral o un barco de remos, o festejar fastuosamente a su urbe. En esas actuaciones, como ya se ha mencionado, hay que tener también en cuenta al responsable –quién es, y con que medios realiza esos gastos–, porque el ornato ha de ser correspondiente no sólo con el resultado, sino también con quien lo promueve.

«Un pobre, por eso, no puede ser magnífico, porque carece de recursos para realizar gastos importantes de forma apropiada. Quien así lo pretende es un necio, porque va más allá de su condición y de lo debido, y lo propio de la virtud siempre es recto. La actitud que estamos describiendo cuadra más bien con quienes disponen previamente de medios, sea por sí mismos, por sus antecesores o por sus relaciones; y con los nobles o las personas de gran reputación, o que se encuentren en situaciones semejantes, pues en todos esos casos hay grandeza y dignidad. Así será, especialmente, el hombre magnífico, y así son calificados los gastos propios de la magnificencia, como ya hemos comentado: resultan, de hecho, los mejores y los que más honran. Entre particulares serán los que se llevan a cabo una sola vez, por ejemplo en una boda o suceso semejante, o con ocasión

² Introduce en este punto Aristóteles una gradación dentro de la generosidad: un hábito operativo puede ser poseído en mayor o menor nivel.

de algo que a toda la ciudad interesa, o con quienes se encuentran en buena posición, o en la recepción o despedida de extranjeros, o cuando se entregan o se envían obsequios para corresponder a los que uno ha recibido.

«El espléndido no derrocha para sí mismo, sino para la comunidad. Los regalos, por lo demás, se asemejan de algún modo a las ofrendas votivas.

«Es también propio de él amueblar su hogar según su patrimonio (esto es decoroso), y gastar preponderantemente en las obras más duraderas (son las más hermosas), y en cada situación lo debido, porque no es igual lo que es proporcionado a los dioses y a los hombres, a un templo o un sepulcro.

«Cada gasto puede ser grande en su especie y, si bien el más espléndido es el que es magno para un fin relevante, la esplendidez consistirá en ser crecido en proporción a su objeto».

– Aspiración al servicio

Independientemente del trabajo que se realice, el servicio a los demás debería estar presente. Como se ha enseñado desde la Edad Media, pueden resumirse básicamente en tres las causas para la movilización de energías en un hombre: la extrínseca, la intrínseca y la trascendente.

La motivación extrínseca es la que hace referencia al salario que uno recibe, incluyendo los beneficios sociales, y cualquier otra ventaja procedente del exterior que nos impulsa a realizar lo mejor posible nuestra labor. También existen, por cierto, medios de desmotivación extrínseca: el maltrato de los directivos, el ambiente pesimista en la organización, remuneraciones escasas, ausencia de proyectos, etc.

La motivación intrínseca hace referencia a lo que autores centroeuropeos califican como trabajo subjetivo. Frente al trabajo objetivo –el resultado de mi laborar– el subjetivo es lo que me

sucede a mí cuando trabajo. Dos personas pueden producir externamente un resultado semejante, pero internamente uno puede disfrutar por su mejora personal en la realización de aquellas tareas mientras otra rabia por lo que le han impuesto.

La denominada motivación trascendente sube un peldaño más: se vuelca en la consideración de los beneficios que el propio trabajo genera en las personas con las que uno se relaciona en el desarrollo de su profesión. Aparece ahí de forma destacada la posibilidad de esa aspiración al servicio, que es preciso consolidar.

Algunos afirman que la humanidad se divide en dos tipos de personas: quienes están dispuestas a facilitarte la vida, y quienes aspiran a complicártela. Quien alimenta aspiraciones de servicios procura incorporarse a la primera de las tipologías. Quienes no buscan este objetivo alimentan su existencia de resentimientos, rencores y, en definitiva, de vacíos existenciales. Acaban nutriendo sus relaciones de indiferencias, y esto acaba pasando factura.

– Aspiración al conocimiento

Junto a las demás, todos alentamos el ansia de conocer. El espectro que cubre es amplio. Algunos culminarán esa necesidad con el que resulte estrictamente preciso para cumplir con su profesión desde el punto de vista técnico. Casi todos complementan esos anhelos cognoscitivos con aficiones, deportes...

Quien mayor aspiración tenga por el conocimiento probablemente opte por algún trabajo que le permita estar de manera más frecuente en relación con los libros. Es decir, tenderá a profesiones académicas.

Ojala, me permito sugerir, esto fuese siempre así. Desafortunadamente no es infrecuente que el mundo de la academia, sobre todo en tiempos recientes, no haya sido, ni sea, el más favorable para labores de investigación, por falta, en múltiples ocasiones, de esa visión universal que reclama el

propio concepto de Universidad. Las tendencias endogámicas han dañado gravemente a la Universidad. Frente a una tendencia universalizadora como la que tuvo desde sus orígenes, y a lo largo de la Edad Media y moderna, en el presente un localismo asfixiante se ha erigido en sangriento verdugo de ese proyecto.

Aunque –todo hay que decirlo– tampoco en la Edad Media la situación de la universidad era idílica. A modo de ejemplo baste recordar la disputa por la cátedra entre Fray Luis de León (agustino) contra Francisco Zúmel (mercedario). El primero acusó al segundo de pagar comidas y otras prebendas a quienes debían apoyarle. El segundo al primero de contratar a un matón y esconderlo en un confesonario en una iglesia. ¡Y los dos aspiraban a una cátedra de Filosofía moral...!

¿Y qué decir de las pedradas que tuvo que esquivar en más de una ocasión Santo Tomás de Aquino en pleno siglo XIII en defensa de su cátedra, ganada en justa lid, en la Universidad de París? Algunos ponen como ejemplo la Universidad de Hugo de San Víctor, de Abelardo, de Pedro Lombardo. Sin embargo, tampoco faltaron entonces enconados enfrentamientos que condujeron a medidas drásticas y no sólo por motivos afectivos...

Con todo –y concluyo este punto–, el pasado ha de ser siempre libro abierto en el que aprender, no escudo en el que parapetarnos para justificar las miserias del presente.

He hecho antes referencia a que con frecuencia se encuentran personas –y organizaciones– que se esfuerzan, pero no saben bien hacia dónde se dirigen. El análisis de las propias aspiraciones, tanto personales como colectivas, puede facilitar la consecución de esos fragmentos de felicidad a los que todos aspiramos y que periódicamente prescriben. Muchas veces lo hacen, y no los revitalizamos, porque no reajustamos nuestro ardor en función de las aspiraciones que en ese momento imperan en nuestra existencia. En buena medida, la decisión se encuentra en nuestras manos.

03

El modelo antropomófico

Hace algo más de una década propuse por primera vez que un paradigma adecuado para entender las organizaciones sería el antropomórfico. Es decir, entender las organizaciones bajo el modelo de la persona. De esa deliberación originaria han ido surgiendo múltiples consecuencias, que se han plasmado en los modelos organizativos que en la actualidad, bajo licencia, implantan tanto en España como en otros países, varias prestigiosas consultoras.

En los cimientos de mi propuesta se encuentra un concepto metafísico de la persona humana. Sigo en este punto a Jacques Maritain. Escribió en «Principes d'une politique humaniste»: «cuando decimos que un hombre es persona, no queremos decir sólo que es un individuo como lo son un átomo, una espiga de trigo, una mosca o un elefante. El hombre es un individuo que se rige con la inteligencia y con la voluntad; no existe solamente en modo físico, sino que sobreexiste espiritualmente en conocimiento y en amor, de tal forma que, en algún sentido, es un universo por sí, un microcosmos en el cual el gran universo todo entero puede quedar comprendido con el conocimiento, y con el amor puede darse todo entero a seres que están ante él como otros tantos él mismo, relación de la que es imposible encontrar el equivalente en el mundo físico. La persona humana posee estos caracteres porque, en definitiva, el hombre, esta carne y estos huesos merecedores que un fuego divino hace vivir y obrar existe 'desde el útero hasta el sepulcro', por obra de la existencia misma de su alma que domina el tiempo y la muerte. Es el espíritu la raíz de la personalidad».

Igualmente, el espíritu –¡el alma!– se encuentra en los fundamentos de las organizaciones, como iremos desgranando. Al igual que en la persona, el alma dota a las organizaciones de subjetividad: lo propio y específico de cada una, su mundo interior, íntimo, diferente del de cualquier otra organización. Cuando eso no sucede, la organización se aliena.

En el alma de las organizaciones queda incluida la misión, la visión, su cultura... Todos esos elementos son constitutivos del alma, pero ésta se encuentra por encima de todas sus partes. Una misma

organización puede transformar su misión, su visión o su cultura y seguir manteniendo viva su alma. El todo del espíritu que anima la organización es más que la suma de cada uno de sus elementos, y debe encontrarse siempre al servicio de las personas que componen la organización.

Uno de los intentos de los sistemas dictatoriales que en el mundo han sido consiste en eliminar la diferencia entre individuos, en cuanto que cada uno es persona insustituible. Así, nazis, capitalistas radicales o comunistas –que en el fondo tienen la misma concepción del ser humano, como se aprecia fácilmente al leer a Hitler, Hayek, Engels o Marx– consideraron que lo mejor era deshumanizar a la gente. En los campos de concentración de unos y otros, se sustituían los nombres por números. Así, las organizaciones –mercantiles o no– cuando carecen de alma se convierten en poco más que instrumentos productivos promovidos y mantenidos por seres anónimos.

El modelo que –dentro del más genérico diseño antropomórfico– he denominado *Feelings Management* (o gestión de los Sentimientos Organizativos) plantea la necesidad –tras recordar que los sentimientos es una de las tres facultades del ser humano– de analizar y modificar los sentimientos colectivos de un grupo o de un equipo, en función de la situación y necesidades específicas de una organización. En sentido estricto, y como he señalado en otros lugares, los sentimientos son irracionales: no aplican la lógica propia de un razonamiento. Su manifestación puede ser más o menos espontánea, en función del entrenamiento que razón y voluntad hayan recibido.

Durante mucho tiempo, los sentimientos han sido proscritos de la relación social. Hoy en día, por el contrario, han adquirido una carta de naturaleza tal que da la impresión de que fueran ellos los que han de decidir todo.

Un ser sin sentimientos se torna inhumano; a la vez, la fluidez y mutabilidad de los sentimientos tienen algo de perverso para quienes desean un mundo *more geometrico*. En el otro extremo,

un ser cuya única referencia para sus actuaciones fuesen los sentimientos, no podría emprender acciones y proyectos de futuro, porque aquéllos, por propia esencia, son cambiantes. Los sentimientos no admiten encadenamientos ni racionalizaciones: se tienen, y pueden ser expresados, pero no son explicables (quien lo intenta, los desvirtúa). Quizá sí puedan ser explicitadas sus causas, pero en sí mismos, al ser plenamente subjetivos, no consienten aclaraciones conceptuales definitivas.

Los sentimientos se encuentran cercanos al concepto pasión. Como su propio nombre indica son aquello que nuestras facultades padecen. Aristóteles definía las pasiones (*páthe*) como «los movimientos del apetito sensitivo por la aprehensión del bien y del mal, con alguna mutación corpórea del estado natural al no natural».

Los sentimientos han tenido mala prensa, en parte porque –como explicaba Von Hildebrand– «la tesis abstracta y sistemática que tradicionalmente ha sido considerada como la postura aristotélica sobre la esfera afectiva da testimonio inequívoco del menosprecio del corazón. Según Aristóteles, el entendimiento y la voluntad pertenecen a la parte racional del hombre, mientras que la esfera afectiva, y con ella el corazón, pertenecen a la parte irracional del hombre, esto es, al área de la experiencia que el hombre comparte supuestamente con los animales».

Feelings Management apuesta, en fin, por mejorar el tono vital, anímico, de las organizaciones. Las consecuencias se perciben pronto tanto en lo personal como en lo corporativo.

El modelo *Will Management*, por su parte, se centra en la Gestión de la Voluntad Organizativa, también definida en ocasiones como Gestión del Compromiso. El libro coordinado por José Aguilar y Camila Hillier-Fry, «En busca del compromiso», es un buen texto para una aproximación a este modelo. Entre otros motivos, porque afronta de forma brillante una de las cuestiones que en los próximos años más atención va a reclamar en las organizaciones: los sistemas tangibles e intangibles de atracción, gestión y retención

del talento. Cuando superemos la crisis económica actual, la mera retribución no va a ser el único elemento clave. Sólo quienes desarrollen métodos que sean capaces de crear un estable orgullo de pertenencia realizarán aportaciones valiosas en esta cuestión.

Las organizaciones, explicita el modelo *Will Management*, al igual que las personas, tienen voluntad. O la cuidan y la fortalecen o acaban convirtiéndose en instituciones sin fuste, sin capacidad de afrontar aventuras de interés, porque carecen de la suficiente capacidad –del músculo preciso– para hacerlo.

Dirección por *Hábitos* –otro de los modelos que he propuesto y desarrollado– establece la conveniencia de formular una Escuela de Liderazgo fundamentada en principios conceptuales sólidos. En la obra escrita por Sandra Díaz y Marian García –«Dirección por hábitos» (editorial Díaz de Santos)– se aborda con brillantez esta cuestión. Los valores, si no son llevados a la acción, para nada sirven. La Dirección por Hábitos es la única senda que permite la viabilidad para el *Management by values*.

Por su parte, las organizaciones, al igual que las personas, pueden estar sanas o enfermas. De ahí, mis reflexiones y propuestas sobre un método de diagnóstico que he denominado Patologías organizativas. Ese modelo analiza de forma detallada las enfermedades de las organizaciones en sus diversos niveles físicos, psicológicos y psiquiátricos...

Cómo *liderar en tiempos de incertidumbre* según la metodología de la Grecia clásica de toma de decisiones es otro de los paradigmas que he desarrollado siguiendo estos mismos principios.

Algunos ejemplos históricos

04

Las consecuencias de desarrollar o no el alma de la organización son profundas. El alma no sólo es un principio genérico de vida, sino que se manifiesta en lo más fútil y en lo más sublime, incluida la propia supervivencia de la organización.

Suele decirse –y me remonto de nuevo a la Edad Media– que los Templarios desaparecieron como consecuencia de la operación policial organizada por Felipe el Hermoso de Francia en el año 1307. Otros señalan más bien al 1312, cuando Clemente V firmó el documento de disolución. Algunos, en fin, mencionan 1314 como la fecha definitiva, pues el 18 de marzo de ese año, Jacques de Molay – sucesor del vigésimo segundo gran Maestre, Theobald Gaudin–, fue quemado junto a Guy de Auvergne Preceptor de la Normadía, otro de los principales dirigentes de la orden de monjes guerreros.

Por mi parte, considero que la fecha más precisa de defunción de esa apasionante organización fue en realidad el 1291. Baso mi afirmación en lo siguiente: los templarios habían nacido para proteger a los peregrinos de Europa Occidental que deseaban manifestar su fe viajando a Jerusalén. En la fecha apenas mencionada, los templarios fueron desalojados de Acre, último símbolo de la presencia cristiana en Tierra Santa. A partir de aquel momento, los templarios se tornaron gestores del enorme patrimonio que habían generado desde su lejano nacimiento a comienzos del siglo XII.

Cuando la organización perdió el profundo sentido de su misión, es decir, su alma, la fragilidad se tornó absoluta. Sólo hacía falta un soplo para que aquella estructura tan arduamente labrada se viniera abajo. Fundamentalmente, porque había perdido los cimientos...

En las organizaciones, frente a lo que sucede con las personas, el alma no suele perderse de golpe. Veámoslo brevemente con los Templarios: mientras las amenazas externas crecían, la discordia interna debilitaba al conflictivo reino formado en torno a Jerusalén. Durante décadas templarios y hospitalarios habían

estado enfrentados. Fuera de la común negación a reconocer a Federico II como rey en 1229, las dos órdenes militares no concordaban prácticamente en nada. Cualquier cuestión los enfrentaba. La tensión alcanzó el nivel de guerra abierta. Uno de los móviles para la lucha fratricida fue la guerra de San Sabas que había comenzado como un caso de los tribunales civiles. En 1251, venecianos y genoveses se disputaron la propiedad de algunas edificaciones que pertenecían al monasterio de San Sabas, en Acre. Tras un lustro de pugnas legales, la resolución del caso continuaba distante. En 1256 los genoveses se apropiaron de las edificaciones en liza y atacaron el barrio veneciano de Acre. Los mercaderes venecianos acabaron por expulsar a los genoveses en un primer momento. Felipe de Montfort, señor de Tiro, aprovechó el tumulto para expulsar a los venecianos, que se habían adueñado de un tercio de la ciudad desde la cruzada de 1122. Templarios y teutónicos apoyaron a Venecia, hospitalarios y barones a Génova.

En 1258 tuvo lugar una gran batalla naval ante Acre. Los genoveses –como consecuencia de aquello– abandonaron esa ciudad y se refugiaron en Tiro. Se vengaron tiempo adelante cuando apoyaron al emperador Miguel VIII Paleólogo (1261-82), quien conquistó Constantinopla en 1261 y expulsó a los venecianos.

Con estos precedentes, la pérdida definitiva de Acre era cuestión de tiempo. Entre otros motivos, porque entonces, al igual que ahora, el mayor enemigo es siempre el fuego amigo. Cuando no hay sintonía interna es imposible que puedan señalarse objetivos valiosos compartidos. El alma va disolviéndose...

Algo parecido puede decirse del hundimiento de todas las organizaciones e imperios que en el mundo han sido. Lo más relevante no es la fuerza de las armas, o la capitalización, o el número de efectivos o empleados, sino el alma que impulsa la unidad de ese grupo de personas en torno a un ideal compartido.

El caso de Macedonia es paradigmático. En la época de Filipo (338 a.d.C.), los grandes reyes de Persia habían perdido el espíritu emprendedor e ilusionado por las conquistas de Darío I; también

se había ido diluyendo el poder alcanzado por Jerjes. Hacía tiempo que no supervisaban todo el país, sino que se sentían satisfechos con que sus sátrapas les enviaran desde las provincias la mayor cantidad posible de dinero recaudado. Con esos medios ordenaron construir magníficos palacios y mantuvieron una corte suntuosa, con vajillas de oro e innumerables esclavos lujosamente ataviados. Les gustaba comer y beber. Un imperio así, consideraba Filipo, no debía ser difícil de conquistar. Cuando Filipo fue asesinado antes de concluir los preparativos para la campaña fue su hijo Alejandro quien tomó las riendas.

Alejandro, entre otros méritos, tiene el de haber sabido introducir *dynamis* en el sistema organizativo. En su época, y a pesar de los esfuerzos de su padre, Macedonia seguía siendo un grupo de tribus dispersas, que disputaban entre sí, de valle a valle e incluso en ocasiones dentro de cada valle. Alejandro fue capaz de introducir alma en aquellas gentes y crear un imperio como el macedonio.

Otro ejemplo: Cartago. Aníbal Bárcar había nacido en Cartago en el año 247 a.d.C y fallecería en el 183 a.d.C. Destaca como uno de los mayores estrategas de la Antigüedad. Miembro de la saga de los Barca e hijo de Amílcar, participó en la conquista de la península Ibérica con nueve años, acompañando a su progenitor. Al fallecer Amílcar, el muchacho quedó bajo la tutela de su cuñado Asdrúbal. En el 221 a.d.C. Asdrúbal falleció y Aníbal ascendió a general, iniciando una agresiva guerra contra el Imperio Romano. La primera fase –bien pensada– consistió en la conquista de Sagunto. Fue la mecha que provocó la Segunda Guerra Púnica. Se dirigió entonces con su potente ejército hacia Italia, atravesando los Alpes. Inició una exitosa campaña contra los romanos. Algunas de las batallas que ganó fueron Ticino, Trebia y Trasimeno. Con el Lazio en sus manos, la capital quedó a su merced.

Inexplicablemente –me atrevo a decir que sólo en apariencia enigmáticamente– no penetró en la ciudad, y se dirigió a Cannas donde hibernó con sus tropas. En el 216 a.d.C., en aquel mismo emplazamiento, tuvo lugar una de las más famosas batallas de la antigüedad, que acabó con una nueva y grave derrota para Roma.

Durante década y media Aníbal deambuló por el sur de Italia sin acercarse nunca a la capital del Imperio. Los solicitados refuerzos de Hispania y de Cartago no llegaron. Los primeros, porque los Escipiones –Publio y Cneo– y luego Escipión Africano, hijo del primero, decidieron llevar la guerra a la península Ibérica, y Escipión el Africano venció a Asdrúbal en Metauro. Los segundos, porque surgió la envidia en quienes habían debido ser comilitones de Aníbal.

La envidia es siempre mala consejera y, entre sus perversas consecuencias se encuentra la de socavar el alma de cualquier institución. Recoge Aristófanes en *Pluto* la respuesta que supuestamente le dio el dios de la riqueza a Crémilo, cuando éste le pregunta por su ceguera: *me la hizo Zeus, respondió Pluto, por envidia a los hombres. Pues yo, cuando era muchacho, lancé la amenaza de que sólo iría con los hombres justos, sabios y honorables. Y él me dejó ciego para que no pudiera reconocer a ninguno de éstos. Hasta tal punto envidia a la gente honrada.*

El alma de Cartago, que desde sus comienzos había sido arriesgada y aventurera, quedó reducida a un deseo inmoderado de disfrutar de las rentas conseguidas. El final de aquello fue el fracaso. Años más tarde –haciendo caso al repetido lema *Delenda est Cartago* con que Catón, en torno al 150 a.d.C. concluía todos sus discursos– aquella civilización fue aniquilada por Roma y la principal ciudad y sus alrededores quedaron sembrados de sal para que nadie más pudiera habitar allí... Pero aquella civilización había muerto antes, cuando el fuego amigo –la falta de apoyo, y por tanto de espíritu unificador– había cancelado cualquier posibilidad de éxito para Aníbal.

Esparta, por su parte, comenzó su declinar como potencia Ática cuando sus habitantes mejor posicionados no se contentaron con el esfuerzo agrupado por sacar adelante su proyecto, sino que optaron por acumular bienes para su retiro. El momento decisivo de su muerte colectiva, de su pérdida de alma común, fue la aceptación de que había que crear un paraíso fiscal de Esparta, en el Santuario de Alea (Tegeo), que se encontraba en la frontera con Acadia.

Y ¿qué decir de Roma? Como he recordado en otros lugares, múltiples han sido las razones aportadas por historiadores y pensadores para explicar el final de ese apasionante periodo de la historia: el Imperio Romano de Occidente (754 a.d.C.-476 d.d.C.). Max Weber alude a la concentración excesiva de la propiedad producida entre el siglo IV y el V y la desaparición de los pequeños agricultores-proprietarios. Liebig y Vassiliev propusieron que el origen del fin se encontraba, más bien, en la desertización de los terrenos de cultivo. Delbrück y Davies aludieron convencidos a la disminución de los recursos minerales. C. Barbagallo y W. D. Gray apuntaron –y con ellos estoy más de acuerdo– a los gastos excesivos del Estado, consecuencia de la desmesurada centralización. Leopold marcaba la principal causa en su documentada opinión: el intervencionismo estatal que arruinó la iniciativa privada. Muy ligada flota la opinión de Boak que señaló la excesiva carga fiscal para mantener estructuras que eran ya caducas.

Ortega y Gasset resumió en una frase las raíces de aquella imponente caída: «la incapacidad romana de hallar formas nuevas para problemas nuevos». En ocasiones las organizaciones no son capaces de repensarse: han perdido fuelle, se les ha disuelto el alma... Lo nuevo no es bueno por ser nuevo; ni lo antiguo malo por ser antiguo. Los calificativos de bueno y malo son independientes de la cronología. El inmovilismo cerril provoca el hundimiento de las organizaciones. Mientras haya ilusión compartida habrá vida; cuando desaparece el entusiasmo por el proyecto –repito– el fin se aproxima.

Tenemos muestras cercanas a nosotros, y en todos los niveles sociales. Por el año en que nos encontramos –tan cercano al segundo centenario del levantamiento contra las tropas napoleónicas, en la que fue la primera gran guerra de liberación– recojo la proclama de Gaspar de Jáuregui, el Pastor (mantengo el texto original, sin actualizaciones ortográficas ni sintácticas):

«Pastores, no hay que dexallo que semos los mejores soldados para la guerra con los gavachos. Los señores generales bien nos

conocen, y saben que a los pastores nada les espanta, y que estamos hechos a trabajos, porque el sol, la escarcha, la nieve y los andaluvios caen sobre nosotros; dormimos la sereno, la cama siempre está hecha, jamás nos desnudamos, el uniforme siempre el mismo, nuestras armas son la fábrica de nuestras ovejas, porque de su lana hacemos las hondas, y nuestra munición se halla en todas partes y para llevarla no es menester carros, porque zurrón vacío, zurrón lleno; bien saben los señores que también sabemos andar por los vericuetos y que hacemos la agachadiza, y en un santiamén nos echamos acuestas, y en otro santiamén juimos a otra parte, y que jamás de los jamases necesitamos de camino rial, porque sabemos los atajos y por la noche sabemos hacer más rizia que una nueve de verano. Pues y que ¿no saben que en ocasiones meneamos el garrote como el mejor espadachín? Pues no han de venirnos con bayonetas, porque de ca trancazo echaremos el infierno cuantos franceses se pongan delante con todas sus manifaturas y herramientas».

Y es que el alma de las organizaciones, de los colectivos, de las corporaciones, de los colectivos humanos, es un intangible que no depende ni de niveles sociales ni de preparación cultural. Está o no está. Cuando se echa en falta, el fracaso se columbra cercano...

De manera poética expresó Quevedo:

*«Miré lo muros de la patria mía,
si un tiempo fuertes, ya desmoronados,
de la carrera de la edad cansados,
por quien caduca ya su valentía».*

La ilusión como elemento unificador

05

Me gusta repetir que son los poetas –los sembradores de ilusiones y entusiasmos– quienes convierten prados en patrias. Podría preguntarse: ¿qué es más real, un prado o una patria? Ambos tienen determinada realidad. Ocurre que ¡las patrias son prados con poesía, con sentimiento, con alma...!

Sólo los más materialistas parecen dispuestos a morir por un trozo de tierra, sin más. Millones de personas, sin embargo, se aprestan generación tras generación a entregar su existencia en defensa de su patria, y de los símbolos que a ésta representan.

La «posibilidad» tiene una función decisiva en la vida del hombre. El hombre es sobre todo un repertorio de posibilidades. Es precisamente la eventualidad de hacer realidad los sueños lo que hace la vida interesante. El realismo le resulta insuficiente a la persona. El hombre necesita de proyectos desafiantes, y en parte posibles.

Las organizaciones deben desarrollar un alma que motive a quienes dedican esfuerzos a sacarlas adelante. La consideración del trabajo como una mera realidad transaccional, aquella situación en la que se entregan horas a cambio de un salario, proporciona una visión poco entusiasmante de lo que debería ser el trabajo.

Carlos Marx aseguraba que la mayor culpa de los capitalistas –por la que merecían su radical condena– era el robo de la plusvalía a los trabajadores. En ocasiones, las palabras del profeta del comunismo han sido interpretadas de forma superficial. La plusvalía a la que Marx hacía referencia –sólo de esta forma se entiende la plenitud y fuerza de su pensamiento– es ese plus de esfuerzo, de entrega, de generosidad, que se vuelca en la obra realizada. No se trata, pues, de un mero robo crematístico, sino más bien de usurpar algo que es más íntimo al trabajador: su propia implicación en la obra realizada. Pagar con justicia es sólo una parte de lo que un verdadero marxismo debería proclamar...

Las organizaciones con aspiraciones de futuro han de consolidar un alma que infunda ilusión –en la que la misión y la visión estén presente– a cada uno de sus miembros. Lo intangible acaba por convertirse siempre en tangible. La gran diferencia entre Egipto y Babilonia fue que el primero de los imperios construyó con piedra y el segundo con adobes. Hoy en día, seguimos apreciando las grandes obras realizadas por el Imperio egipcio y apenas unas pocas de los inmensos edificios babilónicos...

Una organización, al igual que una persona –y sigo en este punto las precisiones de Luigi Pareyson en «Esistenza e persona»–: es «al mismo tiempo abierta y cerrada. Es cerrada por la inmanencia de su pasado en su presente, por la condensación de toda su historia completa en el instante actual, por una valoración general que, haciendo el balance de sus conquistas y realizaciones, establece la validez de lo que la persona ha logrado hacer de sí misma. Y es abierta porque su presente se abre a su futuro, porque la recorre un impulso que la coloca frente a sí misma, porque la existencia que la mueve la obliga a nuevas decisiones y a una dedicación cada vez mayor a la tarea en la que ella se reconoce».

La gestión de los tiempos

06

El realismo nos resulta insuficiente. La persona es un ser necesariamente en expectativa. Vivimos ineludiblemente proyectados al futuro. Necesitamos mucho más que la mera visión «objetiva» de lo que tenemos por delante. En realidad, personas y organizaciones hemos de aprender –y en este tema tomo algunas ideas de «La condición humana», de Hanna Arendt– a gestionar el tiempo en sentido fuerte: el pasado, el presente y el futuro.

El pasado se gestiona perdonando y sintiéndose perdonado. Dicho de otro modo, las organizaciones han de superar los conflictos en los que se ven inmersas. No podemos vivir relamiéndonos las heridas. Quien eso haga, se verá indefectiblemente limitado en sus decisiones cara al futuro. La capacidad de cada persona, y de cada organización, es limitada. Es preciso acumular esfuerzos en un sentido. Si los distribuimos irresponsablemente, difícilmente se logran los objetivos deseados.

La gestión del futuro –más importante que la del pasado– implica el concepto de lealtad. Sólo puede planificarse con seguridad el porvenir cuando se está seguro de que las personas con las que se trabaja o con las que uno se relaciona no me van a traicionar a la primera de cambio (ni siquiera cuando por determinadas circunstancias pudiera resultarles profundamente beneficioso el hacerlo).

Uno de los elementos que fortalece la lealtad es la ilusión por el proyecto conjunto. Estaré dispuesto a renunciar a objetivos personales siempre que viva en un entorno en que la generosidad sea un elemento común. Si en el ambiente se transpira únicamente interés por objetivos personales, tampoco yo desearé entregar más de lo imprescindible.

Frente a los descreídos y a quienes consideran que todo debe ser medido, pesado y valorado, me atrevo a decir que una organización que se despoja de sus ilusiones, no es que sepa más, ni que tenga mucha experiencia acumulada, en realidad queda desnuda, y se torna vulnerable. En esa situación, la gestión de su presente se encuentra gravemente comprometida. No deberíamos ser nunca jueces implacables y rígidos de la realidad, sino más bien admiradores.

07

Entusiasmo frente a razonamientos paralizantes

Al igual que cuando el entusiasmo se difunde en las organizaciones se multiplican actuaciones valiosas, constructivas y de riesgo; la desilusión provoca tristeza colectiva, desánimo, paralización, un estado depresivo. Esos sentimientos suelen plasmarse en lo que denomino rutinas paralizantes, que son siempre la consecuencia de razonamientos en círculo, incapaces de aportar ni una brizna de novedad.

Así, se encuentran organizaciones en las que las labores de formación –como he mencionado– no son sino glosa de lo ya glosado por otros, que se limitaron, a su vez, a repetir lo que alguien pensó tiempo atrás. Lo más triste es que aquello en algún momento tuvo realmente fuerza, pero en el presente se ha convertido en mera reproducción de afirmaciones en las que nadie cree y que a nadie mueven. Son más bien tristes lugares comunes cuando debieron ser verdaderos valores propulsores de iniciativas dirigidas a actuaciones desafiantes.

Las ilusiones son esenciales para vivir, y no para limitarse a durar. Debemos respetarlas en los demás y en nosotros. Quien asegurese «conocer» en plenitud la realidad en todas sus dimensiones y posibilidades –el radicalmente realista– lo que debería hacer es quedarse a la vera del camino y echarse a llorar esperando el momento de que le trasladasen para su entierro en el Camposanto. Frente a esa actitud tristonja y pasiva, hemos de proponer una y otra vez razones para seguir esforzándose en pro de mundos mejores.

Cuando la organización se anima adecuadamente (recuérdese que ánimo es sinónimo de alma, y animar significa también motivar, movilizar, mientras que sus antónimos son des-motivarse, des-movilizar, des-animarse: es decir, perder el alma), también se recupera –o al menos es posible hacerlo con fundamento gnoseológico suficiente–, el sentido de la persona. Tal como escribió Kant en su «Fundamentación de la metafísica de las costumbres»: «el ser humano, y en general todo ser racional, existe como fin en sí mismo, no meramente como medio para uso caprichoso de esta o aquella voluntad, sino que debe ser considerado siempre al mismo tiempo como fin en todas las acciones, tanto las dirigidas hacia sí

mismo como hacia otro ser racional (...). Los seres cuya existencia no depende de nuestra voluntad, sino de la naturaleza, tienen sólo un valor relativo cuando se trata de seres irracionales, y por esto se llaman cosas; pero los seres racionales se denominan personas, porque su naturaleza ya los señala como fines en sí mismos, es decir como algo que no puede ser usado como medio».

La formación, en la raíz del alma organizativa

08

Existen múltiples niveles bajo la genérica denominación de formación. Uno primero es la mera acumulación de datos. Siendo éstos necesarios, en sí mismos no ofrecen las claves cardinales de su propia interpretación. En segundo lugar, se encontraría la información, que vendría a ser un conjunto de datos ordenados. Un tercer grado es la formación, que puede estar centrada de algún modo en aspectos técnicos, pero que –en sentido fuerte– me gusta considerar como la capacidad de reinventarnos y de reinventar el mundo en el que vivimos.

El planeta se encuentra en mano de los audaces, no de los excesivamente cuerdos. El positivismo puro y duro conduce al pesimismo, tras avanzar por el lamentable camino –ya mencionado– de los razonamientos paralizantes. En realidad, casi siempre nos convertimos en profetas de nuestro propio destino: llegamos en cierto modo donde queremos llegar.

La verdadera sabiduría, fruto de una formación ampliamente asumida, reclama algo de ebriedad, de alienación verdadera (de *alius*: capacidad de hacerse otro, para contemplar la realidad con

objetividad). Un cierto grado de locura es preciso para no limitarse a la reiteración apática y cuasi desesperante de lo ya intentado por otros.

Como afirmara Giordano Bruno, a finales del siglo XVI, mucho peor que morir por un ideal que valga la pena, sería vivir en una existencia carente de ilusión. Lo peor, en efecto, no es morir por haber defendido un ideal, sino no haber tenido ninguno por el que mereciese la pena entregar la vida.

El entusiasmo debe ser dirigido hacia metas valiosas. Por eso resulta fundamental desarrollar líderes, como señala Javier Andreu en su «Forjadores de líderes» (editorial LID), y no meros agitadores de masas. Desde un punto de vista colectivo, la recuperación de la Responsabilidad Social Corporativa no es sino un clamor de personas y organizaciones en pro de una Ética empresarial que devuelva dignidad a la persona y a las organizaciones que crea.

En realidad, la ilusión en un proceso formativo ha de centrarse en buena medida en transmitir no sólo técnicas, sino sobre todo razones y, en el fondo, propuestas para transformar actitudes: para que sean más abiertas y dispuestas a la aventura, sin circunscribirse a lo predeterminado.

El alma y la *tekné*

09

Existen diferentes modos de enfrentarse a un problema. Uno de ellos es aplicar las experiencias que uno ha ido acumulando. Cuando a esa repetición no se le introduce suficiente formación es fácil caer en las rutinas que, como he apuntado, se encuentran en el fundamento de los raciocinios paralizantes que tantas veces conducen a las organizaciones hacia una lúgubre artrosis.

Frente a la mera aplicación de experiencias, más o menos relevantes, se eleva lo que los griegos denominaban la *tekné*.

Es decir, el conocimiento del porqué. La *tekné*, por poner un ejemplo de la medicina, permite curar no por casualidad, sino por causalidad. De hecho, la *tekné*, frente a la mera experiencia presenta tres ventajas:

1. saber más;
2. saber mejor;
3. saber enseñar.

Quien conoce los porqués será capaz de replicar eficazmente ese conocimiento en nuevas ocasiones. Cuando la *tekné* se aplica a las propias decisiones, pasa a llamarse prudencia (*phrónesis*). Esto lo sabían nuestros ancestros dedicados a la formación de directivos cuando afirmaban como lema de las Escuelas de Comercio: *teoría sin práctica, utopía; práctica sin teoría, rutina*.

Por lo que al alma se refiere, es preciso apoyarse en la *tekné*, aunque empleemos –como he hecho– muchas referencias experienciales. Existen dos aproximaciones diferentes al concepto de alma. En primer lugar se encuentra la teoría dualista de Descartes. Plantea este pensador francés que el alma es algo separado, por encima del cuerpo. Se trataría de una sustancia pensante, frente a la sustancia material.

Lejana de esa visión, se encuentran los principios griegos –fundamentalmente aristotélicos– y las posteriores investigaciones de la biología y el pensamiento anglosajón de las últimas décadas. Entiendo por alma lo que constituye a un organismo vivo como tal. Es el componente que diferencia a los seres vivos de los inertes, inanimados o, en su caso, de los cadáveres. Con esta definición, no sólo las personas tienen alma, la tendrían los animales, y también las organizaciones vivas. Un cuerpo –una organización– animada no sería un cuerpo más un alma, sino un determinado tipo de cuerpo; o, en nuestro caso, de organización.

El alma, en este sentido, no se opone al concepto de cuerpo, sino que un ser vivo tiene dos dimensiones: una que podríamos denominar materia orgánica y un principio que la organiza y vivifica.

El alma sería, pues, un principio vital por el que un ser vivo, en realidad lo está. El alma sería su principio de determinación. En palabras de un pensador medieval: «el primer principio de vida de los seres vivos». La diferencia entre una organización viva y el cadáver de una organización sería precisamente si tiene o no alma. Cuando carecen de ella, las organizaciones se corrompen. Esto –repito–, aunque durante un tiempo –incluso prolongado– la organización siga manteniendo actividad.

Siguiendo a Aristóteles y a determinados pensadores medievales –entre ellos el mejor intérprete del Estagirita: Tomás de Aquino– pueden darse tres definiciones de alma:

1. el principio vital de los seres vivos;
2. la forma del cuerpo; y
3. la esencia del cuerpo vivo.

Una organización estará viva en la medida en que está animada por ese principio vital que transmite savia a todos los miembros de la organización, o al menos a buena parte de ellos. Los seres vivos –y es ésta una conclusión experimental– cuentan con una forma más intensa que los inertes. La forma de los seres vivos mueve a la materia, la transforma, la proporciona dinamismo. El alma es lo vivo en ellos, les proporciona unidad y eficacia.

El alma –desde el punto de vista que estoy empleando– no sería tanto un elemento inmaterial preexistente que se une a un cuerpo preexistente, sino que más bien el cuerpo sin alma no es ni siquiera un cuerpo, pues no llega a constituirse y estar formalmente estructurado como tal.

Los clásicos proponían el siguiente adagio: *anima forma corpis*, el alma es la forma del cuerpo. Que esto así es relevante, porque supone que todo lo que le sucede al alma le acaece también al cuerpo, con quien mantiene una unidad indisoluble, pues a esa unidad se debe la vida. Así, la alegría, las ilusiones, los desánimos... pertenecen tanto al alma como al cuerpo. Cuerpo y alma deberían

avanzar siempre juntos, porque se trata en realidad de una sola realidad: una organización viva frente a una cadavérica.

Las organizaciones que desprecien los sentimientos, la sensibilidad en general, los estados de ánimo de la organización, se tornan inhumanas y acaban por hundirse. Y esto será así aunque durante un cierto tiempo suministren apariencia de salud o, cuando menos, logren resultados en sus cuentas de explotación. Quizá lo consigan en las de pérdidas y ganancias, pero no, desde luego, en las existenciales.

El alma proporciona unidad a la organización. La ausencia de espíritu crea –en el mejor de los casos– instituciones uniformes, donde se rechaza la diversidad como una profunda amenaza a la continuidad y al futuro de la organización que manifiesta rigidez equivalente –porque en realidad es así– a la de una cadáver. La cultura organizativa debe nacer siempre para proteger y dar soporte a la vida. Cuando no es adecuadamente diseñada e implantada la sustituye: mata a quien había venido a defender.

Implicaciones fuertes

Las implicaciones en el actuar de las organizaciones con alma son numerosas. Apunto algunas:

1. Cuidar el alma de las organizaciones permite desarrollar lo que en terminología contemporánea ha venido a denominarse *Employer Branding*. La retribución –sea en forma directamente económica sea como beneficios sociales– no es suficiente en el medio plazo. Aunque se trata, sin duda, de un elemento más

de motivación, con el paso del tiempo, la persona quiere tener constancia de que su trabajo tiene algún beneficio más que los resultados económicos de los que él disfruta.

Los *Core Purposes* de una compañía –como he detallado en mis trabajos sobre Dirección por Hábitos– conforman su razón de ser. Suelen expresarse de manera concisa, y con frecuencia se detienen en un *wishful thinking* que para poco serviría si no se concretase en aspectos precisos. En cualquier caso, son componentes visibles del alma de la organización. A continuación, recojo el *Core Purposes* de algunas compañías:

3M: Resolver de forma innovadora problemas no resueltos.

Cargill: Mejorar los estándares vitales en todo el mundo.

Hewlett-Packard: Realizar contribuciones técnicas para el desarrollo y bienestar de la humanidad.

Lost Arrow Corporation: Convertirse en un modelo y en un instrumento para el cambio social.

Pacific Theatres: Poner a disposición de la gente un lugar para que se desarrolle y para mejorar la comunidad.

Mary Kay Cosmetics: Proporcionar oportunidades ilimitadas a las mujeres.

Merck: Preservar y mejorar la vida humana.

Nike: Experimentar la emoción de la competición, ganando y derrotando a los competidores.

Sony: Experimentar la alegría de avanzar y de aplicar la tecnología para beneficio del público.

Telecare Corporation: Ayudar a personas con minusvalías psíquicas a darse cuenta de su gran potencial.

Wal-Mart: Proporcionar a la gente normal la posibilidad de comprar las mismas cosas que los ricos.

Walt-Disney: Alegrar a la gente.

2. El alma de la organización –como he señalado– proporciona unidad a la organización. Frente a los avatares del mercado o las dificultades que provoque la competencia, cuando el alma unifica a sus componentes habrá disposición de lucha y superación.

Cuando el alma se pierde, tal como analicé en mi modelo de diagnóstico Gestión de lo Imperfecto («Dirigir y motivar equipos», Ariel o www.gestiondeloimperfecto.com), el proceso de burocratización es inevitable, pues cada uno de los implicados procura, en la medida de lo posible marcar territorio para no perder –y si es posible incrementar– las posiciones alcanzadas. La unidad es sustituida por uniformidad; la sana maleabilidad por enfermiza inflexibilidad.

3. El alma de la organización –aunque sea un concepto intangible– está compuesta por multitud de aspectos tangibles: marca la diferencia entre una organización viva, en crecimiento, deseosa de lograr nuevas metas, y una que sólo piensa colectivamente – con terminología laboral– en la prejubilación o sencillamente en el camposanto.
4. Lo mismo que la edad provoca que se arrugue la piel, la falta de entusiasmo, de ilusión, provoca que se arrugue el alma de las organizaciones. Esto conduce a dos consecuencias inmediatas:
 - Quienes se sienten capaces de emprender nuevas aventuras profesionales procuran alejarse de aquel proyecto que ahora agoniza
 - Quienes no se ven preparados para nuevas iniciativas acaban por vegetar en la organización que ahora ya no es sino un cadáver semi-moviente.
5. El alma crea orgullo de pertenencia, porque contribuye a la definición de una marca. Y, como me gusta repetir: la marca, marca. No le ha sido dado al hombre disfrutar de alegrías completas, y el trabajo será siempre –de algún modo– algo costoso para la mayoría. Sin embargo, cuando el porqué esta presente –y es valioso– el peso se torna más liviano. Cuando así se actúa no sólo disminuye el absentismo, sino también el presentismo de mero cuerpo... presente.

6. El alma de la organización no sustituye la capacitación técnica exigente que hoy en día –me atrevo a decir que siempre– reclama sacar adelante cualquier proyecto. Es más, es precisamente el ímpetu de sentirse inmerso en un proyecto valioso lo que induce a superar los obstáculos para mejorar las herramientas que uno tiene para diseñar y desarrollar con mayor perfección las organizaciones, con afán de perdurar en el tiempo.
7. Cuando las organizaciones logran cultivar alma, las necesidades de control disminuyen. Parafraseo aquí a Durkheim: si las costumbres son suficientes, las leyes serán innecesarias; si las costumbres son insuficientes, no habrá suficientes leyes, porque no podrán hacerse cumplir. Los regímenes organizativos basados en el control acaban siempre por fracasar.
8. El alma de la organización reclama iniciativa, creatividad, innovación, porque nada que sea vivo tolera bien una pelada rutina. Personas y organizaciones se cansan pronto de lo que han conseguido, y necesitan –resulta vitalmente imprescindible– marcarse nuevos retos y desafíos. William Beebe observó en la Guayana que colonias de hormigas daban vueltas enormes hasta morir al cabo de dos días. Las vueltas eran de dos horas y media en una especie de molino circular. ¡Se limitaban a seguir a la de delante! Esos animales parecen reproducir la condena que hiciera Séneca de algunos de sus semejantes: «a quienes corren en un laberinto, la misma velocidad les confunde».

Cuando falta espíritu en las organizaciones, suelen reproducirse tres tipos de directivos:

- Quienes no quieren pensar, son fanáticos.
 - Quienes no pueden pensar, son idiotas.
 - Quienes no osan pensar, son cobardes.
9. A las organizaciones que no tienen alma les sucede lo que narrara Lewis Carroll en «Alicia en el país de las maravillas»:

*Un día, la protagonista llegó a una bifurcación en la carretera y vio un gato de Cheshire en un árbol:
—¿Qué camino debo tomar?— preguntó.
Su respuesta fue una pregunta:
—¿Dónde quieres ir?
—No lo sé— respondió Alicia.
—Entonces —dijo el gato—, no importa.*

10. Las organizaciones que no atienden a estos temas, tan intangibles como imprescindibles, podrían morir sin haber vivido. Muchas se esfuerzan mucho, pero se pierden entre los inescrutables vericuetos del desconcierto. Muchas enfermedades psiquiátricas, personales y corporativas, proceden de este grave error.
11. Una organización, en fin, que carezca de ese principio animador; una institución que no sea capaz de promover un cierto grado de aventura, logrará que el único lance de sus miembros sea —explícita o implícitamente, antes o después— demoler la organización.
12. El alma de las organizaciones se concreta en múltiples detalles. Un sólo ejemplo: en Grecia, las Olimpiadas —momento de encuentro, fiesta, manifestación de esfuerzo...— fueron un elemento unificador que facilitaba superar distensiones. Así lo resumía Plutarco años después: «así como el aire es el mejor de los elementos, como el oro es el más precioso de los tesoros, como la luz del sol sobrepasa cualquier otra cosa en esplendor y en calor, así también no hay victoria más noble que la de Olimpia».
13. Hay que cuidar el alma de las organizaciones, porque cuando se pierde resulta casi imposible recuperarla. Al ir desvaneciéndose el espíritu, la mediocridad —la incapacidad para diferenciar lo sublime de lo ridículo— acaba imponiéndose. Cuando iba perdiéndose, se escribió en Grecia: «encontrarás a la venta todo en el mismo lugar en Atenas: higos, testigos para citas, higos, testigos para citas».

racimos de uvas, nabos, peras, manzanas, testigos, rosas, nísperos, avena, panales, guisantes, juicios, bizcochos, mirto, máquinas de adjudicación, lirios, corderos, relojes de agua, leyes, acusaciones» (Ateneo, «Banquete de los eruditos», 14, 649 a.C., citando a Mnesimaco, siglo IV a. C.).

Conclusiones

Parafraseo a Fichte: siempre triunfa el entusiasmo sobre quien no está apasionado. No es, en efecto, la fuerza de los brazos ni la destreza en el empleo de los medios más novedosos, sino el recio carácter el que consigue el triunfo. Una organización viva consiente seres vivos en su entorno. Una organización agonizante —aunque los resultados económicos sean buenos— no cumple su co-objetivo fundamental: crear las condiciones de posibilidad de una vida honorable para las personas que se mueven en torno a ella; es decir, sus *stakeholders*.

Son precisamente las sanas fantasías de mundos mejores —cuando luego se pone serio esfuerzo por hacerlos realidad— las que al final permiten alcanzar metas que de otro modo hubieran sido inaccesibles.

La descripción que hizo José Alfonso de Polanco de Ignacio de Loyola (actuó como su secretario particular durante largos años), resume de manera ajustada qué ha de hacerse para lograr objetivos valiosos: «Valentía para emprender; fortaleza para mantener el rumbo; prudencia para sortear obstáculos».

Las organizaciones que logran disponer de *esa alma* y la mantienen viva son duraderas y eficaces. Las otras puede ser que prolonguen su presencia en el tiempo, pero difícilmente serán líderes en sus sectores. Coincido con Dostoievski cuando afirmaba: «la belleza

EPÍLOGO

salvará el mundo». Las organizaciones serán salvadas –¡tendrán futuro!– en la medida en que sean capaces de desarrollar técnicas eficaces y respeten la dignidad de quienes en su entorno se mueven. La belleza estética de las organizaciones, de los proyectos verdaderamente válidos, nos da a conocer una nueva dimensión del ser y abre los ojos a nuevas posibilidades. Se aprende –en fin– desde la verdad adquirida y también desde el error en que han caído los demás y nosotros mismos, siempre que seamos capaces de abrir senderos a la ilusión. El alma de cada organización es el faro que ilumina esas veredas que nos dirigen al futuro.

Hemos escrito artículos, prólogos y algún libro, pero creo que es la primera vez que abordamos la redacción de un epílogo.

Conocemos a Javier Fernández Aguado y su obra y venimos colaborando con él desde hace tiempo. Participar por tanto en esta iniciativa es una satisfacción para nosotros.

El Grupo Gestor como empresa de servicios profesionales está presente en el mercado desde hace casi 25 años y es conocido sobre todo por su actividad en el sector de las tecnologías de la información. Sin embargo, las características de esas tecnologías, es decir su dinámica intrínseca de innovación, la tremenda capacidad para desencadenar cambios en las organizaciones que las emplean y las necesidades de formación continuada que todo eso implica, han hecho que desde sus orígenes nuestro Grupo, a través de Sunion, mantenga también una oferta notable en el ámbito de la consultoría organizativa y de los RR.HH.

Dentro de una cultura «tecnológica», como la nuestra, disponer de modelos que permiten una aproximación sistémica a las situaciones empresariales, quizás es un principio fácil de asimilar. De esta forma, en nuestra actividad de consultoría organizativa, la colaboración con el profesor Fernández Aguado, desde la confianza personal, es un paso que no podemos por menos de mencionar con mucha satisfacción. Efectivamente, en un ámbito, como son los RR.HH., donde casi nunca son posibles soluciones únicas y muchas veces es difícil aportar ideas novedosas suficientemente soportadas en principios sólidos,

presentar a nuestros clientes las posibilidades de modelos como los desarrollados por Javier es una oportunidad innegable.

En la presentación de uno de sus más recientes trabajos, «Economía Humanista», José Luis Sampedro comentaba quizás no sin cierta melancolía: «Hay mucho de literatura fantástica en la economía actual. Cuando las palabras las usamos para referirnos a cosas, si decimos una mentira la cosa nos desmiente. Cuando se trata de ideologías, que son creaciones de las palabras, es muy difícil desmentirlas» (El País, 22 de enero de 2009).

Desde hace tiempo hablando de modelos, muchas veces mencionamos ideas sobre las diferentes metáforas aplicadas a las organizaciones del libro «Images of organization» de Gareth Morgan, (aunque también es cierto que esos recuerdos se funden con aquellos otros más poéticos de la película italiana «Il Postino» dirigida por Michael Radford y protagonizada por Philippe Noiret). Sin pretender entrar en detalles, difíciles de justificar en estas líneas, nos referimos inicialmente a la capacidad de las metáforas para ayudar a aprender. Recurrimos como Javier a Aristóteles, porque en su «Retórica» sugiere que «las metáforas, a medio camino entre lo ininteligible y los lugares comunes, son las que mejor generan conocimiento».

Con palabras ciertas, con un esfuerzo divulgador importante, el profesor Fernández Aguado ha desarrollado el modelo antropomórfico que nos parece una magnífica metáfora para entender y abordar muchos de los problemas que afectan

a las organizaciones en este siglo. Insistimos en que estamos convencidos de la importancia de disponer de ideas sólidas y creativas que facilitan nuevos puntos de vista y nuevas formas de ver las organizaciones y sugieren nuevas líneas de acción.

Si bien todos los modelos o en el caso de las organizaciones, las metáforas sobre las que se sustentan, son aproximaciones parciales a la realidad, el modelo antropomórfico y en concreto la descripción del alma que contiene este libro son una aportación de gran valor y estará en manos de los profesionales de la consultoría su mejor aplicación en cada caso.

Podemos recordar también a Durkheim y su reflexión sobre la desintegración de algunos elementos del orden tradicional como los ideales, las creencias y los valores, que se produce como consecuencia del desarrollo de las organizaciones en la sociedad. Pues bien, retomar esos valores precisamente en este marco de las organizaciones es un desafío ambicioso pero sin duda necesario en estos momentos. Las organizaciones que consigan este objetivo serán organizaciones vivas y con éxito.

Reconocemos que después de la lectura del original, un primer impulso, en parte de acuerdo con el valor de las palabras que comenta Sampedro, nos lleva a reproducir literalmente en este epílogo algunas de las frases que más nos han llamado la atención, en el bien entendido de que no se trata de un resumen de sus ideas, algo impensable, ni tampoco una manera de zafarnos de nuestro compromiso de aportar algo personal en este epílogo.

Citamos con cierta libertad, más aun al prescindir del contexto:

- La presencia de un alma en las organizaciones marca la diferencia entre la vida y la muerte de las mismas.
- Partiendo de un juicio realista sobre el punto de partida hay que adoptar un actitud optimista.
- La felicidad, entre otras procedencias, brota de haber cumplido acabadamente nuestra función.
- El concepto de alma en las organizaciones es el esencial intangible capaz de unificar los diversos elementos en juego.
- Un obstáculo insalvable puede convertirse incluso en un muelle impulsor.
- Nutrir de indiferencia las relaciones acaba pasando factura.
- En las organizaciones, frente a lo que sucede con las personas, el alma no suele perderse de golpe.
- Cuando no hay sintonía interna es imposible que puedan señalarse objetivos valiosos compartidos.
- Mientras haya ilusión compartida habrá vida.
- Las organizaciones deben desarrollar un alma que motive a quienes dedican esfuerzos para sacarlas adelante.
- El pasado se gestiona perdonando y sintiéndose perdonado.
- La gestión del futuro implica el concepto de lealtad.
- Nunca deberíamos ser jueces implacables y rígidos de la realidad, sino más bien admiradores.

- Las ilusiones son esenciales para vivir y no sólo para limitarse a durar.
- Llegamos en cierto modo donde queremos llegar.
- La ilusión es un proceso formativo, ha de centrarse en buena medida en transmitir no sólo técnicas sino sobre todo razones.
- Las organizaciones que desprecien los sentimientos, la sensibilidad en general, los estados de ánimo de la organización, se tornan inhumanas y acaban por hundirse.
- Cuando el alma unifica a los componentes de la organización, habrá disposición de lucha y superación.
- El alma de la organización, aunque sea un concepto intangible, está compuesta por multitud de aspectos tangibles.
- El ímpetu de sentirse inmerso en un proyecto valioso es precisamente lo que induce a superar los obstáculos para mejorar.
- El alma de la organización reclama iniciativa, creatividad, innovación, porque nada que sea vivo tolera bien una pelada rutina.
- Hay que cuidar el alma de las organizaciones porque cuando se pierde resulta casi imposible recuperarla.

Analizadas una a una, y en su conjunto, todas estas frases, nos encontramos con la incitación continua del profesor Fernández Aguado para que los que dirigimos personas y organizaciones estemos atentos a aquello que hace que las personas y los equipos de trabajo actúen de una forma determinada: los sentimientos que provocan la acción concreta. De ahí el modelo de gestión *Feelings Management* desarrollado

conceptualmente por Javier y metodológicamente por Sunion. Este modelo se orienta a explicitar que, igual que un ser humano, una organización sin sentimientos sería inhumana, y pone el foco en reconocer los sentimientos colectivos que impregnan una organización y transformar los negativos y reactivos en positivos y proactivos.

Aun a riesgo de resultar repetitivo, hay algo que queremos resaltar, a modo de resumen: si nuestros comentarios se orientan a los aspectos procedimentales del texto, señalaríamos lo oportuno que nos parece la necesidad de un análisis riguroso y realista de las situaciones y el énfasis en identificar los aspectos tangibles del «alma». Desde otro punto de vista, creemos que otros elementos como los sentimientos de optimismo, la ilusión y la confianza en el equipo, están en el centro y son piezas clave del modelo descrito.

Nos gustaría terminar, con la mención que hace el profesor Emilio Lledó en un reciente artículo «Lo bello es difícil» a uno de los principios de la cultura griega: «amamos el conocimiento, amamos el saber, pero sobre todo amamos la vida», porque creemos que esta idea está también en la base del modelo antropomórfico de Javier, y una vez más, recurrimos a su texto para reproducir, también completamente convencidos, la cita de Ignacio de Loyola: «Valentía para emprender, fortaleza para mantener el rumbo y prudencia para sortear obstáculos».

Joaquín Oset Fernández, Director de Capital Humano y Desarrollo Profesional
Jaime del Rey Tapia, Secretario General Técnico
Grupo Gesfor



Who is who?

- Christopher R. Smith
- Javier Fernández Aguado
- Alberto Lavín
- Álvaro Gaspar

→ Christopher R. Smith

Christopher R. Smith es uno de los mayores expertos contemporáneos en Branding y Management. Cuenta con una amplia experiencia en consultoría, implantación y divulgación del branding estratégico como herramienta para solucionar problemas del Management, desde el convencimiento de que la marca agrega valor al modelo y a los procesos de negocio.

Licenciado en Ciencias de la Imagen por la Universidad Complutense de Madrid, Diplomado en Gestión de Diseño por la EOI, ha cursado estudios de Diseño y Publicidad en el Instituto Europeo de Design. Sus teorías innovadoras sobre la identidad organizativa y el branding estratégico han supuesto un salto cualitativo en el entendimiento y el estudio de las marcas.

Tras una larga trayectoria como diseñador gráfico, director de arte, director creativo, director de proyectos y consultor de dirección en el estudio de branding y diseño estratégico Sendín & Asociados y en la consultora de comunicación y marketing Adverbo, en 2008 crea su propia empresa, brandSmith, donde aplica su particular modelo de consultoría de negocio enfocado a la transformación organizativa a partir de la marca (Brand-Based Business Consultancy).

Desde brandSmith presta servicios de asesoría en brand management e imparte formación in-company. Orbea, Eroski, Roche, Disney, LKS, Garnica, IFC, HispaVista, la Junta de Extremadura, PricewaterhouseCoopers, AZTI Tecnalia, PEFC International, Grupo Santander, Accor Services o Grupo Mahou-San Miguel, son algunos de los clientes con lo que ha trabajado y trabaja.

Investigador y autor prolífico, dentro de su amplia labor de reflexión y difusión del conocimiento sobre la marca ha publicado diversos libros, entre ellos: «Identidad Diferencial, Marcas que lideran, innovan y generan valor» (Crecento, 2009) dentro de la Colección Top Ten Business Experts junto con el Diario Expansión. Es coautor del libro «Beautiful Pyme, ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas» (McGraw Hill, 2005), de «Diseño y Empresa» (Límite Design, 2007), del «I Symposium Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado» (ORH Grupo Editorial, 2011) y ha coordinado y publicado «El Management del siglo XXI. Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado» (brandSmith, 2012). También ha escrito artículos para distintas publicaciones como el Manager Business Magazine, Puro Marketing, Iniciativa Pymes, El Economista y la Asociación de Marketing de España, entre otros. Es, además, conferenciante en diversos foros empresariales.

Dentro de su labor como educador, ha colaborado con la Escuela de Organización Industrial (EOI) en el desarrollo de programas de formación on-line, con la EAE en varios de sus programas Máster y en cursos para Expertos en la URJC. Durante dos años fue profesor de Creatividad Publicitaria en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y en la Escuela de Humanidades y Negocios Hune (Máster de Comunicación Integral y Máster en Inteligencia Creativa), en colaboración con las Universidades de Alcalá de Henares y Politécnica de Madrid.

→ Javier Fernández Aguado

Tras años de trabajo como alto directivo y luego como empresario, Javier Fernández Aguado (Madrid, 1961) es en la actualidad Presidente de MindValue (jferagu@mindvalue.com) y Director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en IE Business School.

Doctor en CC.EE. y EE. por la Universidad Complutense (1996), ha publicado sesenta libros sobre Gobierno de Organizaciones y Creación de Empresa (la mitad de ellos en colaboración).

Su trabajo de formación y asesoramiento ha sido solicitado por más de quinientas organizaciones de cincuenta países. Ha vivido diez años fuera de España (Italia, EE.UU., Gran Bretaña, Suiza, Bélgica, etc.).

Su biografía figura en el libro Grandes Creadores en la Historia del Management (Ariel), de José Luis García Ruiz, catedrático de la Universidad Complutense. En esa obra, García Ruiz analiza el pensamiento de los 91 pensadores más destacados en Management a nivel mundial.

Fernández Aguado es el único profesional del management citado en todos los libros que se han escrito sobre autores de esa ciencia de habla hispana: «Forjadores de Líderes», de Javier Andreu (UNED); «Who's who en el Management Español», de Francisco Alcaide (Nebrija); «En clave de talento», de Antonio Pamos; «Los imprescindibles del management», de Salvador Molina; «10 Hitos fundamentales del Management español», de Mariano Vilallonga; «Conferenciantes indispensables», de María Victoria de Rojas; etc.

Ha recibido, entre otros galardones, el premio J. A. Artigas a la mejor investigación en Ciencias Sociales 1997. En 2014 recibió el premio a Mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante español. En 2015, el Micro de Oro a mejor conferenciante de Economía y Empresa. En 2016 el premio a Creación de valor en proyectos de alta dirección (Ejecutivos). En 2017, el premio Auctoritas del Management (Foro ECOFIN)

En febrero de 2010, AEFOL promovió un Simposio Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. Tuvo lugar en IFEMA y asistieron más de 600 profesionales procedentes de doce países de América y Europa.

En 2015 fue incluido por Nuria Ramos y Sergio Casquet en el libro Pensadores españoles universales (LID), que incluye a los diez intelectuales españoles más reputados de los siglos XX y XXI. Entre otros, María Zambrano, Manuel Castells, Laín Entralgo o Adela Cortina.

→ Alberto Lavín

Alberto Lavín ha sido consultor internacional de dirección de empresas durante los últimos 25 años.

Fue socio del grupo de consultoría de negocio de Accenture, trabajando en temas de transformación organizativa, desarrollo directivo y cambio estratégico en Reino Unido, Europa Continental, Latinoamérica y USA en diversas industrias, tales como telecomunicaciones, alta tecnología y defensa así como automoción y construcción.

Durante una parte de su carrera trabajó también en el sector público en diversos proyectos de empleo y seguridad social en España, México y Centroamérica.

Con anterioridad a su incorporación a Accenture, llevó a cabo diversas funciones técnicas, de marketing y comerciales en Informática El Corte Inglés, subsidiaria dedicada al negocio IT dentro del grupo de distribución.

Antes había trabajado como responsable de marketing dentro de la dirección de Marketing de Banca March en sus Servicios Centrales (Palma de Mallorca).

Alberto Lavín es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto, siguió un PDD en el IESE y posee un doctorado en Dirección de Empresas por IE Business School, habiendo completado su formación en otras grandes universidades nacionales e internacionales.

El Dr. Lavín ha combinado la consultoría con la investigación y la docencia. Ha sido profesor asociado y ponente en distintas escuelas de negocio y universidades y es autor del libro «Boards under crisis: Board action under pressure» junto con el profesor Carmelo Mazza, publicado por Palgrave Macmillan y IE Business Publishing (2014) y ha escrito diversos artículos sobre cambio organizativo, toma de decisión y funcionamiento de la alta dirección tanto en prensa económica como en publicaciones especializadas.

En la actualidad colabora con brandSmith como asesor estratégico y ejerce como consultor de dirección en temas de estrategia y transformación empresarial a través de Alanka Capital, sociedad de la que es co-managing director.

→ Álvaro Gaspar

Álvaro Gaspar es economista, consultor, emprendedor y profesor en escuelas de negocio de prestigio.

Es socio fundador de Alanka Capital y cuenta con más de veinticinco años de experiencia profesional en multinacionales de la consultoría estratégica, del sector financiero y de la distribución.

Sus ámbitos de trabajo abarcan un amplio entorno que incluye la estrategia corporativa y la transformación empresarial, el desarrollo de negocio, las valoraciones, las fusiones y las adquisiciones, las integraciones post-fusión, el marketing, la organización, las finanzas y los riesgos globales.

En la actualidad colabora con brandSmith como asesor estratégico. Con anterioridad fue CEO de Ambrosetti España y trabajó en consultoras de estrategia multinacionales como McKinsey&Co., Arthur D. Little, Indra Consulting y Everis así como para BBVA y Carrefour.

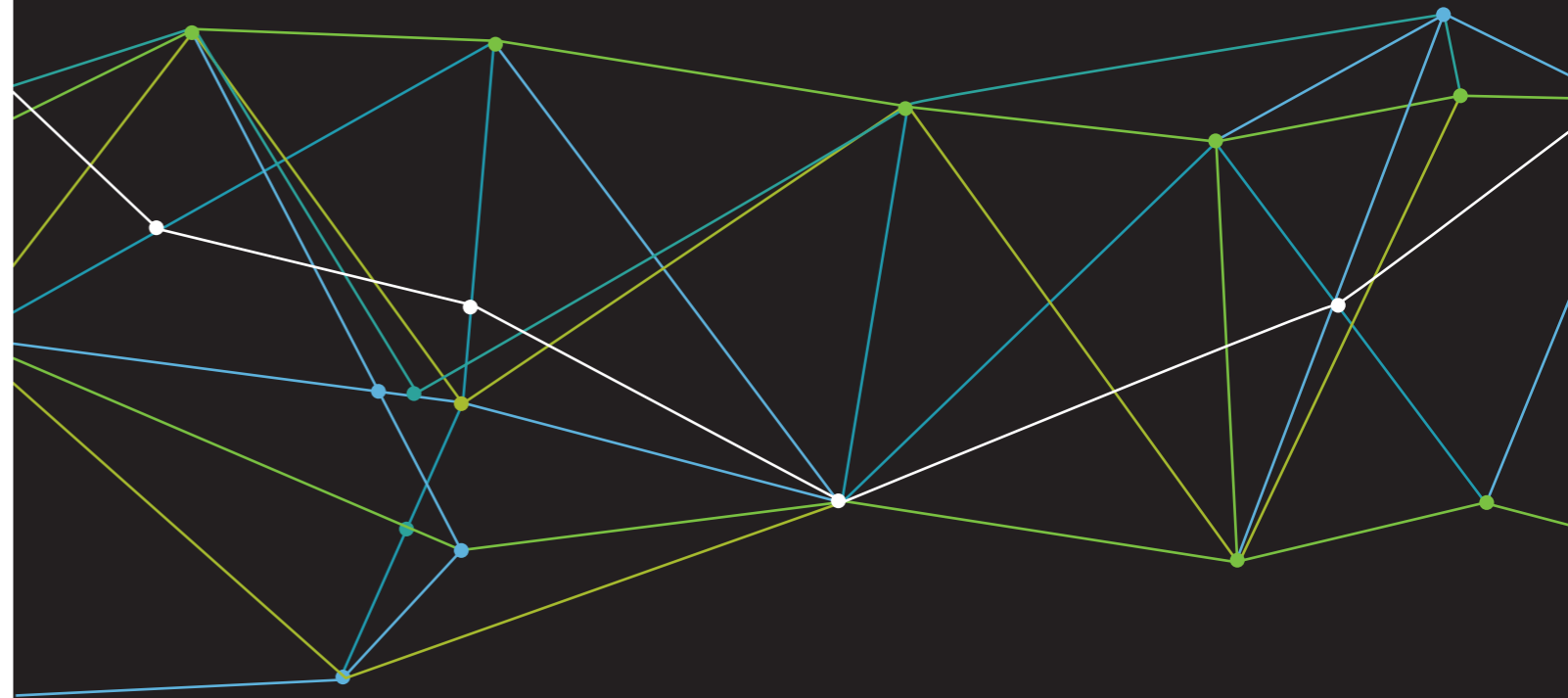
Álvaro es MBA por la Universidad de Chicago Booth School of Business, Master en e-Business y Economía Digital por la Universidad Alcalá, PDG por IESE y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Álvaro compagina su actividad profesional con la docencia en distintas escuelas de negocio como Cunef, Deusto Business School, Centro internacional de Formación Financiera (CIFF) y la Universidad de Alcalá.

En busca del alma de las organizaciones

Diseño, maquetación y edición: **brandSmith**®
(Diseño gráfico: **Marisa Ortega** / Gestión de proyectos: **Francesca Cordido**)

Octubre 2017



altim®

ARUP

asisa+

BORGES

Grupo
CMC
Working in predictable results

DeCV & Partners
Feelings, Emotions & People Performance

ecoembes

Electrolux

farmaindustria


**General
Optica**

 **ILUNION**

 **ineco**

 **Isdefe**

MAXXIMUM
ESPAÑA


multiasistencia

MULTIÓPTICAS

OPTICALJA

Calidad
Pascual

 **randstad**

RECETAS ORIGINALES
Antonia
RODILLA
DESDE 1939
ELABORACIÓN ARTESANA

3M