

# MIRADAS AL TECHO

En los negocios  
la  
**potencia sin control  
es imprescindible**



La mayoría recordará el famoso slogan de Pirelli desarrollado en 1994 por Young & Rubicam que decía: ***"Power is nothing without control"***. En el anuncio aparecía el atleta Carl Lewis dispuesto a hacer la salida de los 100 metros lisos calzando zapatos de mujer de tacón alto. Un gran anuncio con un mensaje rotundo y lleno de lógica. Sin embargo, 30 años después y en el mundo actual de los negocios hacer del slogan una máxima es nocivo y sumamente perjudicial. **La palabra control implica parar, intervenir y cumple la función restrictiva de mantener a los agentes de un sistema dentro de los patrones deseados para evitar cualquier desvío.** Eliminar la variabilidad es algo que practican los malos ingenieros para simplificar los problemas y fenómenos que no consiguen entender. No conozco nada peor de cara a asegurar el éxito en los negocios en el presente siglo que eliminar la variabilidad y aplicar un exceso de control.



Parar es justo lo contrario de la auténtica esencia de la innovación: el movimiento. Son muchos los pensadores que han elogiado el movimiento como verdadera fuente de ideas. Sócrates, Aristóteles, Kant, Rousseau, Hobbes, Nietzsche y un largo etcétera de filósofos caminaban durante horas para despertar el intelecto. El mismo Churchill decía que nunca aplicaba una idea que no se le hubiera ocurrido andando. Sin movimiento los negocios quedan anclados en el surco de un disco rayado que gira sobre sí mismo sin ritmo ni armonía. Porque tal y como decía la Reina de Corazones en *Alicia a través del espejo*: **“Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido”**. Así las cosas, consignas como “Pierda usted el control” y “no deje de moverse” deberían ser las directrices diarias que tendrían que escuchar los empleados de una organización actual para garantizar su permanencia en el mercado.

---

*Son muchos los pensadores que han elogiado el movimiento como verdadera fuente de ideas. Sócrates, Aristóteles, Kant, Rousseau, Hobbes, Nietzsche y un largo etcétera de filósofos caminaban durante horas para despertar el intelecto*

---

Lo más curioso es que esto no es nada nuevo en el campo de la gestión empresarial. Se puede afirmar que la inmensa mayoría de project managers conoce a Peter Drucker, no conozco a nadie que me haya dicho que no sabe quién es, muchos de ellos conocen alguno

de sus libros e incluso los han comprado, pero por lo visto pocos los han leído y casi nadie los ha entendido. Este maestro de la gestión empresarial define en su libro “The Practice of Management” la gestión empresarial como: **“It follows from the analysis of business activity as the creation of a customer through marketing and innovation that managing a business must always be entrepreneurial in character. It cannot be bureaucratic, an administrative or even a policy-making job. It also follows that managing a business must be creative rather than an adaptive task, the more a management creates economic conditions or changes than rather than passively adopts them, the more it manages the business”**.

---

*Se puede afirmar que la inmensa mayoría de project managers conoce a Peter Drucker, no conozco a nadie que me haya dicho que no sabe quién es, muchos de ellos conocen alguno de sus libros e incluso los han comprado, pero por lo visto pocos los han leído y casi nadie los ha entendido.*

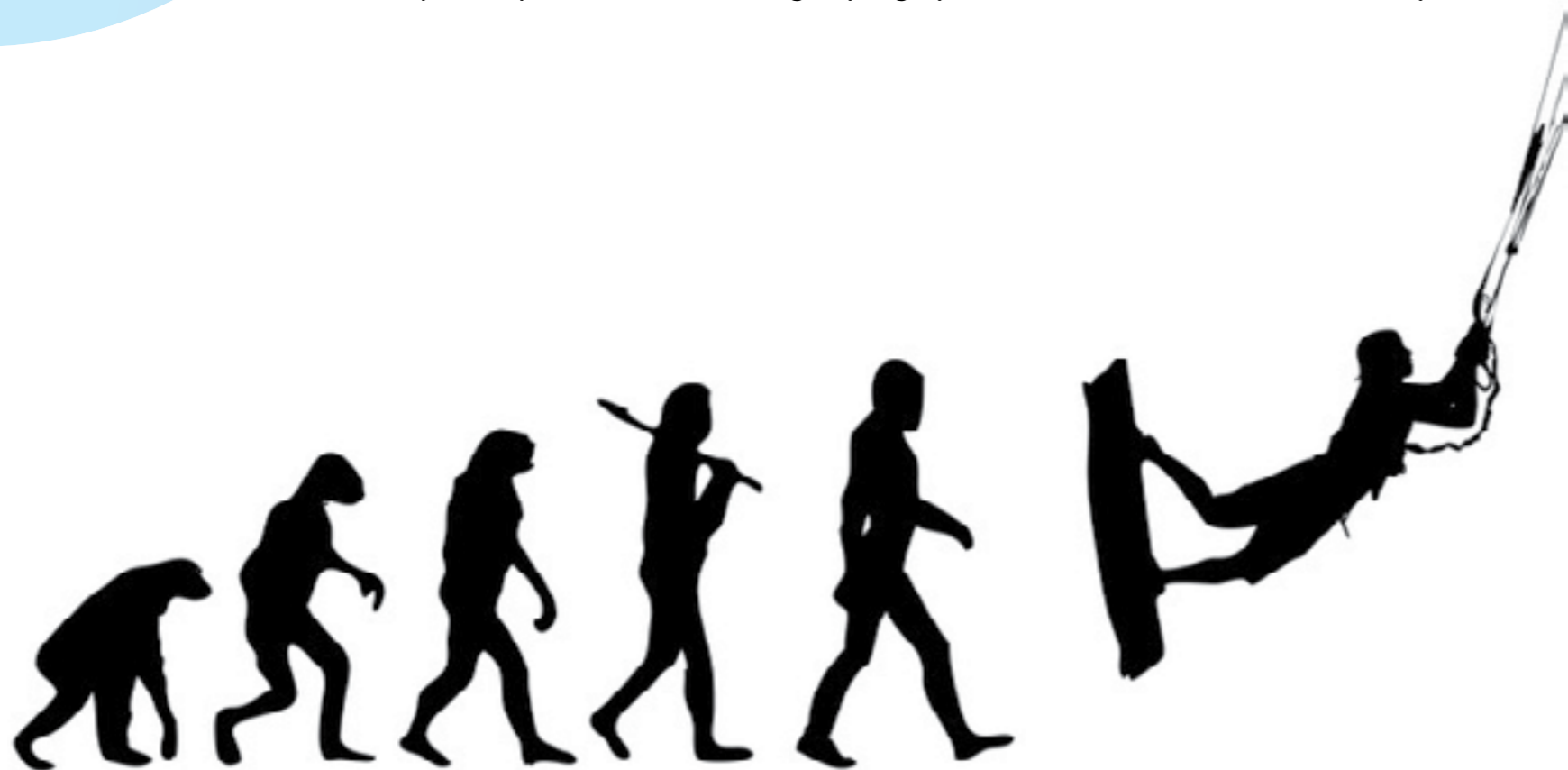
---

Así, Peter Drucker destaca de la gestión empresarial sobre todo su carácter emprendedor, creativo y de exploración de oportunidades, alejándola de la gestión malentendida basada en la aplicación de protocolos, programas y controles que la convierten en algo rígido e insensible a los cambios del entorno. Lo curioso y triste a la vez es que Drucker escribió esto en 1955, ¡hace casi sesenta años!. Sin embargo en el mundo de la gestión empresarial sigue predominando el perfil de gestor que sólo sabe emplear herramientas de medición y control.



En la actualidad sobran jefes y faltan líderes creativos, sobran replicantes con expedientes universitarios llenos de matrículas de honor y faltan creativos que lo pongan todo patas arriba, sobran consultores de manual y faltan interim managers, sobran modelos de innovación y faltan innovadores, sobran economistas y faltan filósofos empíricos, sobran cautos y temerosos y faltan profesionales valientes adictos al riesgo, sobran gurús y faltan visionarios, sobran estándares y faltan manifiestos surrealistas como el de André Breton. En definitiva, andamos sobrados de profesionales “habilis”, esclavos del método y de las herramientas de gestión, y escasos de profesionales “sapiens” que sepan adaptar o crear las herramientas necesarias para resolver los problemas cambiantes a los que se enfrentan. Es más, empresas exitosas y punteras de la talla de Google o Pictures buscan profesionales que respondan al estereotipo de homo “ludens”, una suerte de homo “sapiens” que además de

pensar disfruta, se divierte y entretiene mientras trabaja. En Pictures la gente no baja de una planta a otra del edificio por las escaleras, en su lugar se lanzan por toboganes, haciendo del movimiento algo efectivo y divertido a la vez. En Google los empleados se mueven por sus instalaciones usando minimotos, una forma divertida de desplazarse, y dentro de su horario laboral cuentan con un tiempo en el que pueden hacer lo que quieran, desde navegar por la red hasta investigar o detectar nuevas oportunidades de mercado y diseñar nuevas unidades de negocio. Google no ha dejado de crecer gestionando las ideas generadas por sus trabajadores que tenían potencial suficiente como para generar ecosistemas de innovación alrededor de su marca. Un maravilloso ejemplo de que la potencia sin control en los negocios de ese siglo es imprescindible. Desgraciadamente estas firmas son sólo ejemplos de grandes excepciones a la regla que golpea los nudillos del común de las empresas.



---

*Andamos sobrados de profesionales “habilis”, esclavos del método y de las herramientas de gestión, y escasos de profesionales “sapiens” que sepan adaptar o crear las herramientas necesarias para resolver los problemas cambiantes a los que se enfrentan*

---

Así las cosas, hace falta tomar medidas que permitan romper el *statu quo* para desencorsetar la situación actual, compensando el exceso de control a través de acciones que desestabilicen un sistema empresarial hiperestático, rígido, tremendamente racional y predecible. Entre los estabilizadores de gestión clásicos se encuentra la planificación, programación, protocolos, controles de calidad, el “silo thinking” y la motivación extrínseca por nombrar sólo unos pocos. Estos estabilizadores eluden o enmascaran los conflictos, las ambigüedades e incertidumbres, desestimando los inductores del cambio que de forma latente aparecen en ellos y eliminando, por tanto, la capacidad de darles una respuesta rápida y eficiente.

---

*Así las cosas, hace falta tomar medidas que permitan romper el *statu quo* para desencorsetar la situación actual, compensando el exceso de control a través de acciones que desestabilicen un sistema empresarial hiperestático, rígido, tremendamente racional y predecible.*

---

**Para evitar esto hace falta emplear desestabilizadores que representen conductas dinámicas e impredecibles capaces de desafiar lo convencional y establecido, perturbando la organización y obligándola a salir de su zona de confort.** Se me ocurren algunos desestabilizadores como disponer de redes informales donde se capte y comparta abiertamente información, la co-creación, el emprendimiento dentro y fuera de la organización, la imaginación, la intuición, la creatividad, la gestión del cambio, la motivación intrínseca, etc.





La imaginación... ¿podéis pensar qué pasaría si mañana cerraran todos los departamentos de control de calidad y se cambiaran por departamentos de imaginación?, ¿os lo imagináis?, nuestros políticos y dirigentes de asociaciones empresariales no, pero ¿y vosotros?, ¿sois capaces de imaginar lo que esto supondría?. Supondría una revolución con todo lo positivo que eso entraña. De haber hecho algo así en Kodak, el gigante de la fotografía mundial desde 1888 no habría cerrado sus puertas en 2012. La obsesión por el control de calidad y, curiosamente, una creación propia acabaron con la multinacional. En 1975 el ingeniero de Kodak Steve Sasson inventó la cámara digital, pero al comparar la calidad de las fotografías que se obtenían con la de su película analógica se llegó a la conclusión de que nadie pagaría por unas fotografías de, según ellos, poca calidad. El control de calidad acabó con ellos. **De haber contado con un departamento de imaginación en Kodak, lo que hoy en día es Flickr, la mayor red social de intercambio online de fotografías del mundo, e Instagram, la app líder en edición e intercambio fotográfico, habrían sido idea suya.** Inventaron la fotografía digital pero no supieron cambiar el modelo de negocio por falta de foco, un mal encuadre y poca profundidad de campo, qué ironía, ¿verdad?. En la misma línea, de haber contado con un departamento de imaginación en Xerox el smartphone y la tablet no habrían sido obra de Apple, pues el ingeniero Mark Weiser fue el primero en imaginar y concebir esos artilugios, pero, desgraciadamente para todos, en Xerox nadie le escuchó porque según sus dirigentes el negocio de la multinacional era el de las impresoras de gran formato. En cualquier caso, hay que ser conscientes de que no basta con cambiar la situación para alcanzar un equilibrio estático a modo de balanza entre los estabilizadores y los desestabilizadores. Hay que buscar

el buen equilibrio en el movimiento y no en la quietud. Aprender a montar en bicicleta no significa aprender a mantener el equilibrio, sino aprender a desplazarse hasta donde quieres ir sin dejar que nada interfiera o perturbe ese equilibrio, porque, como decía John Dewey, **“el equilibrio no se adquiere mecánicamente y de un modo inerte, sino a partir de la tensión y a causa de ella”.**



---

***En cualquier caso, hay que ser conscientes de que no basta con cambiar la situación para alcanzar un equilibrio estático a modo de balanza entre los estabilizadores y los desestabilizadores. Hay que buscar el buen equilibrio en el movimiento y no en la quietud***

---

Esa bonita y precisa forma de entender el equilibrio inestable me recuerda al vuelo de una cometa. Nuestro economista y humanista José Luis Sampedro decía que la libertad es como una cometa, para que vuele hay que sujetarla, y tenía razón; pero no es menos cierto que sin que sople el viento ninguna cometa alzará el vuelo por mucho que se la sujete con fuerza. La gestión empresarial consiste en hacer volar la cometa y mantenerla en el aire durante todo el tiempo que sea posible, manejando el equilibrio dinámico que se establece entre los dos extremos del hilo. Para eso es necesario que quien la sujete no deje de moverse en busca de vientos favorables que la sigan manteniendo a flote. De nada sirve diseñar una cometa y quedarse quieto esperando a que sople el viento adecuado que le permita levantar el vuelo. Los ingenieros de Kodak diseñaron más de mil

---

***La gestión empresarial consiste en hacer volar la cometa y mantenerla en el aire durante todo el tiempo que sea posible, manejando el equilibrio dinámico que se establece entre los dos extremos del hilo***

---

cometas, tantas como patentes tenían guardadas en un cajón, pero la marca no supo encontrar los lugares idóneos donde hacerlas volar. Ahora hacen caja vendiendo esas cometas, un poco tarde, ¿no os parece?.



**Para concluir decir que los negocios, como la vida, son milagros en equilibrio inestable y, por tanto, necesitan profesionales que sepan balancear dinámicamente lo que paga las facturas hoy con la búsqueda de aquello que permitirá seguir pagándolas mañana.** Si tienes una cometa en el aire no pares de moverte en búsqueda de vientos favorables porque, en un mundo en el que quien te retrata no para de correr, quien no se mueve no sale en la foto.



# MIRADAS AL TECHO

[www.pmm-bs.com](http://www.pmm-bs.com)



**Texto: La Rana Roja**

**Edición y Maquetación: Alberto Sánchez**

project management & maintenance  
**PMM  
BUSINESS  
SCHOOL**