

Aluvión de consejos para mejorar la gestión

Consultores y expertos invaden las librerías con sus recetas, siempre positivas y mirando al futuro

TEXTO PAZ ÁLVAREZ

No se trata de hacer mejor las cosas, tampoco intentar conseguir mayores márgenes dentro de una empresa. El objetivo es reinventar la gestión empresarial, tal y como está actualmente planteada, de repensar los supuestos fundamentales del capitalismo, las instituciones y la vida en el trabajo. En este planteamiento, alejado de las odas a los triunfadores, se centra el libro *Lo que ahora importa*, de Gary Hamel, profesor de la London Business School (LBS) y uno de los expertos del *management* más influyentes del mundo, según *The Wall Street Journal* y *Fortune*. Se trata, como asegura su autor, de un anteproyecto para crear organizaciones que estén adaptadas para el futuro.

Con esta idea se están publicando, cada vez con más intensidad, libros y manuales con los ingredientes para elaborar recetas útiles, se supone que para afrontar la última etapa de la crisis económica en España. Por supuesto, todos estos manuales encaran el futuro y el presente, de manera optimista, y ven la actual situación como una oportunidad para crecer. Según Hamel, hay muchas cosas que ahora importan, como "los grandes datos", los mercados emergentes, la colaboración virtual, la gestión de riesgos, la innovación y la sostenibilidad.

Pero entre este maremágnum, algunas cosas importan más que otras, como cuáles son las cuestiones para determinar si una organización prospera o se hunde en los próximos años. Hamel lo tiene claro, hay cinco que destacan por encima de otras: valores, innovación, capacidad de adaptación, pasión e ideología. Sobre los primeros, asegura que "en una economía libre de mercado siempre se producirán excesos, pero en los últimos años banqueros rapaces y ejecutivos sin escrúpulos parecen haberse empeñado en establecer nuevos récords de irresponsabilidad egocéntrica".

Las grandes corporaciones, sostiene Hamel en la citada obra editada en España por Deusto (21,95 euros), se encuentran entre las instituciones que suscitan menos confianza en la sociedad. La necesidad de invertir esta tendencia exigirá un verdadero renacimiento moral en el ámbito de los negocios. "Existe unanimidad, ahora los valores importan más que nunca". En

cuanto a la innovación, señala que es la "única estrategia sostenible para crear valor a largo plazo". La única manera de sostener el éxito es reinventándolo, por ello muchas veces es mejor dejar de lado el pasado. Además, conviene ponerle pasión a los negocios, ya que es lo que establece la diferencia entre "insípido" e "inspirado". Y no es suficiente contar con los mejores procesos y modelos de negocio, se requieren los mejores principios. Es por ello que la ideología es necesaria.

Vender es otra de las preocupaciones de las empresas. Así lo han entendido Matthew Dixon y Brent Adamson, directores de Corporate Executive Board's Sales Executive Council de Washington, una red de investigación en temas de comercialización, en el libro *El vendedor desafiante* (Empresa Activa, 18 euros). La obra es un tratado sobre cómo enseñar al vendedor realmente desafiante a mostrar a los clientes algo nuevo y valioso para competir en su mercado. Y seña-

La innovación es la única estrategia sostenible para crear valor a largo plazo

DIVERSIDAD

Las mujeres, a por el siglo XXI

La inteligencia de Cleopatra, el mecenazgo de Cristina de Suecia, la audacia y fortaleza de Juana de Arco, las investigaciones de Marie Curie, la visión empresarial de Coco Chanel, el talento creativo de Virginia Woolf... Son algunos de los ejemplos, hasta 60, que analizan los consultores Javier Fernández Aguado y Lourdes Molinero en *La so-*

ciudad que no amaba a las mujeres (LID, 19,9 euros).

En este libro se rinde homenaje a las mujeres en general, que a lo largo de los siglos han peleado por conseguir esas metas y objetivos que merecían la pena y por los que compensaba luchar. Además de narrar la historia y los logros de este más de medio centenar de mujeres, la obra

puede servir de estímulo para todo aquel que tenga un sueño y desee pelear por que se haga realidad.

Lo cierto es que el siglo XXI tiene pendiente una revolución: el acceso sin trabas de la mujer a los puestos de decisión. Algo se ha conseguido, pero todavía queda un trecho por recorrer.

lan que es esta conducta, enseñar a diferenciarse, la que hace ganar clientes a largo plazo. Pero este tipo de vendedor ha de adaptar el mensaje a diversos tipos de clientes, así como a diferentes personas dentro de la organización, "es lo que hace que la comunicación tenga resonancia en el cliente y no se le olvide".

Vender más generando experiencias es la propuesta de Elena Alfaro, colaboradora, entre otras instituciones, de IE Business School y de ESIC, en *El ABC*

del Shopping Experiencie (Wolters Kluwer, 19,8 euros). Un ejemplo que pone la directora de marketing de Starbucks en España, Beatriz Navarro, es el de su propia empresa, que no vende solo café, sino sensaciones y conexiones humanas. "¿Por qué si no la gente iba a gastarse tres euros en un *tall latte*, si en la cafetería de al lado pueden dárselo y a un menor precio?". Y añade que los productos son cada vez más parecidos, así que será la experiencia la que los haga diferentes. Según la autora del



El método de Emery, que ya no funciona

Hay libros que pueden volverse en contra. Es el caso de *Mentalidad ganadora*. El método Emery (Temas de Hoy, 16,5 euros), escrito por el propio entrenador del Valencia, Unai Emery, y por el consultor Juan Carlos Cubeiro. Lo curioso es que en la obra se presenta al técnico vasco como al más eficiente de la Liga es-

pañola, para quien el "nosotros" debe superar al "yo", además de tener siempre mentalidad ganadora y de que todo vencedor tiene un credo. También se aconseja canalizar el esfuerzo, de manera que no se gestione el tiempo, sino la energía. Siempre repite: "Preparado, decido y ejecuto".

Emery afirma que la gratitud es una especie de terapia milagrosa porque te ayuda a centrarte en lo positivo, en lo que se vive y en lo que se recibe.

Y combina siempre razón y emoción, además de hacer alarde de "serempathía, ese encuentro de acceso, relaciones y logro".

Lo cierto es que a día de hoy, tras cuatro temporadas en el Valencia, Emery es cuestionado, no ha sabido darle personalidad al equipo, los resultados no le acompañan y todo parece indicar que el próximo 30 de junio, cuando finalice su contrato, ya no se volverá a sentar en el banquillo de Mestalla. Y lo que es peor, el vestuario no le respeta.



'COACHING'

Errores del 'management'

La alta tensión económica, laboral y emocional invade la vida cotidiana. Una olla a presión comparable a la que se vive en las canchas de baloncesto, asegura el exjugador y hoy asesor financiero y consejero de deportistas y artistas Ferran Martínez en su libro *Zen 305* (Urano, 15 euros), donde enumera algunos errores del *management*.

Aquí van algunos, como no perder el tiempo en organizar y reorganizar, en cambiar estructuras, en remodelar puestos, en fijar y cambiar continuamente los objetivos de la empresa, así como convocar reuniones sobre cómo habría que hacer las cosas, en lugar de hacerlas.

Asegura que la filosofía zen y el deporte tienen

mucho en común, ya que ambos se basan en práctica y en la intuición más que en el intelecto, a la vez que exigen de un estado interior de profunda calma y concentración.

Martínez invita a adentrarse en el método Kaizen de mejora continua para alcanzar grandes logros e ir introduciendo pequeños cambios en el día a día.

libro, se trata de saber contar una historia, y quien tenga capacidad para ello triunfará.

Otra característica que diferencia a este profesional es su habilidad para mostrarse firme y conservar el control de la venta, lo que no quiere decir que haya que ser agresivo, molesto o intimidante. "Es el tipo de vendedor que ejerce control al hablar de precios y de dinero en general, pero también es capaz de cuestionar las ideas del cliente y ejercer presión en su círculo

de toma de decisiones". Además de saber vender, hay que ser innovadores. Así lo creen Dave Gray, James Macanufo y Sunni Brown, expertos en desarrollar planes de visión, estrategia y comunicación para empresas y Administraciones públicas, en *Gamestorming* (Deusto, 21,95 euros), donde recogen 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio. Aseguran que la frase que muchos se dicen a ellos mismos, "lo que pasa es que yo no soy creativo", no tiene sentido hoy día.

"En una economía compleja, dinámica e intelectualmente competitiva, adoptar esta postura ya no es aceptable. Si uno desempeña una labor intelectual, debe convertirse, hasta cierto punto, en una persona creativa". La lectura de este libro ayudará a mejorar la colaboración y la comunicación con técnicas de pensamiento visual, generar mejores ideas, acortar las reuniones y hacerlas más productivas, simular y explorar sistemas complejos, promover la comprensión al ponerse en el lugar del cliente y experimentar lo mismo que el usuario, y detectar la raíz de un problema y encontrar los caminos que conduzcan hacia una solución.

El autor del best seller *Tú mundo en una servilleta*, el consultor Dan Roam, vuelve a la carga con *Bla Bla Bla* (Gestión 2000, 19,95 euros), donde explica el caso de un jefe suyo en una pequeña consultoría, un vendedor brillante pero un desastre operativo, combinación que siempre garantizaba tener más trabajo del que podía asumir. Las jornadas eran largas pero siempre se iban a casa satisfechos del trabajo realizado. Tras unos años de éxito, la empresa creció, la dirección cambió y al cabo de un tiempo siempre

estaban de reuniones donde les explicaban la nueva visión, los nuevos valores, la nueva estrategia, el nuevo plan de reestructuración... Las jornadas eran largas, recuerda Roam, pero no satisfactorias. "Cuanto más hablábamos, menos problemas resolvíamos. Al poco tiempo, las ideas dejaron de fluir y nuestra antaño pequeña y respetada empresa se instaló permanentemente en el terreno

del bla-bla-bla. Me fui", explica en el libro. Porque el mayor desafío al que se enfrentan los líderes en la actualidad (y eso incluye a los pensadores, profesores, directivos, presidentes, diseñadores y vendedores, entre otros) concluye el consultor, es a hacer que las ideas cada vez más complejas sean más claras, y hacerlo rápidamente y persuasivamente, ya que las audiencias están cada día más informadas. Porque el objetivo, dice, no es otro que intentar cambiar el mundo.

Uno de los inconvenientes con los que se encuentra el directivo, y cualquier profesional, en su quehacer diario es el bombardeo de correos electrónicos, llamadas telefónicas y conversaciones inesperadas. Y hay que saber gestionarlo. Para ello está *¡Vivan las interrupciones!* (Empresa Activa, 13 euros).

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el líder es hacer que las ideas complejas sean claras y rápidas