

Nota del autor

La crisis iniciada en el 2008 ha supuesto, por su globalidad, una pérdida de confianza sin precedentes y ha hecho que nos cuestionemos si el sistema sobre el que hemos construido nuestra sociedad se sustenta sobre bases sólidas. La primera reacción es de crítica radical, pero cuando posteriormente ésta se va atemperando, se objetivan los argumentos positivos y se evidencian las carencias que debemos corregir.

Es posible, como ya ha ocurrido en otros momentos de la Historia de la Humanidad, que nos estemos acercando a una flexibilidad que nos permita avanzar como tal y donde la crisis sólo sea el peaje que debemos pagar.

Sea cual sea la actitud que adoptemos, resulta evidente que la sociedad camina hacia un cierto cambio de valores y hacia el despertar de nuevas sensibilidades. Los entornos difíciles son duros, pero, a la vez, mágicos, pues es en ellos donde exploramos la fuerza que llevamos dentro, donde se revela el poder de nuestro duende interior, un duende que nos asesora y nos ayuda en aquello que nos proponemos, sea encontrar empleo, reinventar nuestro negocio, mejorar nuestras relaciones o redescubrir el entorno.

Por mi parte me he propuesto, desde el primer momento, construir un libro entretenido, sintetizando para ustedes las estrategias y las *Best Practices* que más les puedan ayudar. Considero que el mundo ya es suficientemente complicado como para que yo no me esfuerce en facilitarles la lectura. En todo momento he tenido en cuenta que, si alguien ha de nadar en ingentes cantidades de papel, físico o electrónico, ése debo ser yo, y que mi humilde función es convertir esas montañas de datos en algo útil para ustedes, en una lectura que les pueda servir de inspiración.

En el libro sólo encontrarán prácticas constatadas de acuerdo a la teoría «Hechos, no palabras», donde lo importante no es lo que se dice, sino lo que se hace. También hallarán muchos agradecimientos, sobre todo a las empresas que lo están haciendo bien, a los mandos y empleados comprometidos, quienes me han ayudado con su colaboración desinteresada, y, por supuesto, a Maru Montserrat, mi agente literario, y a Sergio Bulat, el editor.

Por *Best Practice* se entiende cualquier iniciativa útil o experiencia exitosa contrastada en un determinado contexto, de la que se esperan similares resultados al compartirla y aplicarla en otros entornos. En nuestro caso, he dividido las *Best Practices* en seis familias: innovación, optimización, talento, conciliación, responsabilidad y medio ambiente.

Resulta sintomática y bastante descriptiva la relación binomial entre las *Estrategias de las Best Practices* y el desarrollo de las personas o las compañías que las practican. Parece como si, en el camino de la evolución de las especies,

se evidenciara una mejor capacidad de adaptación en las organizaciones fieles a dicha filosofía. Los casos analizados así lo muestran, por lo que el libro va dirigido a todos aquellos que se consideren optimistas, sean mandos o empleados, profesores o alumnos, analistas o analizados.

Las estrategias desarrolladas a lo largo del libro llevan el nombre de empresas de prestigio, aunque no nos dejemos deslumbrar. Mi intención no ha sido mostrarlas como empresas inalcanzables, sino más bien todo lo contrario; tan sólo utilizo las empresas como ejemplos para dar rigor y realismo al cambio profundo que está gestando la sociedad. Eso es lo importante.

Estoy seguro de que el título de la estrategia o el nombre de la empresa podrían cambiarse por muchas otras denominaciones y, lo más significativo, podrían ser sustituidos con cientos de nombres y apellidos concretos, ejemplos de todos nosotros.

A lo largo de estas páginas veremos *Best Practices* con las que inspirar a nuestro duende interior. Tan sólo son unos pocos ejemplos, pero muestran la punta del iceberg de ese nuevo modelo de gestión que está renaciendo, de ese *management personal* que estamos construyendo entre todos.

Bienvenidos al apasionante mundo de las *Best Practices*, una puerta a la esperanza, una invitación a un mundo mejor.

José M.^a Polo

Introducción

Management × Best Practices

Una nueva filosofía de los negocios, una nueva sociedad.

Era la primera vez en mi vida que me encargaban un proyecto de consultoría durante el transcurso de un viaje en un tren de cercanías.

Todo comenzó hace un tiempo, cuando recibí la llamada de Josep Miquel Piqué, consejero delegado de 22@Barcelona, el Distrito de la Innovación, una especie de Silicon Valley donde se concentran las empresas más innovadoras del país; en la llamada telefónica, me citaba a una reunión de trabajo nada más y nada menos que en un tren de cercanías.

Al principio me quedé extrañado, pero, viniendo de Piqué, lo entendí a la primera: tenía que aprovechar el tiempo de un desplazamiento para mantener la reunión. Piqué es ingeniero de telecomunicaciones y uno de los ejecutivos más ocupados que conozco. Parece tener el don de la ubicuidad, así que está acostumbrado a priorizar y a no irse con rodeos. No debe ser el rey del protocolo, pero se acerca al de la eficacia.

Me viene a la memoria una de las frases que, en su día, más me impactaron: «A mí ni se te ocurra enviarme una co-

pia en papel, no sabría ni qué hacer, sólo tengo archivos virtuales».

He tenido la suerte de investigar con o para él en varias ocasiones y todavía recuerdo un viaje a París en 1987 con un equipo de profesores centroafricanos. Comíamos un inmenso bol de arroz con tiburón con las manos mientras filosofábamos sobre el día en que nos comunicaríamos en red. ¡Qué lejano parece, pero qué real y premonitorio!

—Te he citado porque quiero que me estudies la posición de las empresas del 22@ en la postcrisis. Estoy en contacto con el Foro Económico Mundial y me gustaría presentarles diversos estudios y propuestas» —me espetó a bocajarro nada más sentarnos.

Tras casi un minuto en que intenté ordenar mis neuronas, dije:

—El momento que estamos viviendo es una etapa difícil pero determinante; de aquí surgirá un sistema reformado, con más dosis de cooperación y menos de imposición —hice una pausa, supongo que bastante larga, pues pronto vi su cara reclamando más datos—. Todas aquellas cosas que investigábamos de jóvenes, como la protección del medio ambiente, el sistema de comunicación en red o el desarrollo de la inteligencia emocional, todos esos sueños se han hecho realidad, así que... ¿por qué no se va alcanzar también el de un mundo más justo? Un mundo globalizado donde se colabore, donde incluso sea posible combatir la hambruna y se forje una economía sostenible. —Piqué me miraba alucinado. La cita en el tren era rara, y yo tampoco me quedaba corto: le estaba vinculando la postcrisis en el 22@ y el hambre en el mundo.

Piqué sonrió (por algo es especialista en innovación), se repuso del impacto y pudo decir:

—Eso tendrás que demostrarlo.

—Ya, no es un tema fácil —le respondí en un tono más realista.

La megafonía del tren anunció «Próxima parada: Barcelona Clot Aragón». Se agotaba el tiempo de reunión, ya que ésta era la estación en la que se apeaba mi interlocutor.

La parada, cercana a la famosa torre Agbar (a la que el arquitecto Jean Nouvel otorgó la caprichosa forma de manantial gigante) y al Distrito 22@, se encontraba a tan sólo unos segundos. La luz de la estación inundó el convoy ferroviario, el tren se detuvo, y los pitidos de los vagones anunciaron la apertura de sus puertas. Piqué se bajó gesticulando, procesando información, dando por sentado que aquello no se acababa ahí.

Tan sólo unos segundos después recibí una llamada. Era él, y me pedía, con la contundencia propia de un CEO, «un informe para finales de mes».

La vida lo había convertido en un ejecutivo eficaz; tenía muchas cosas en la cabeza, dos hijos pequeños y poco tiempo, así que sabía ir al grano. Me ordenó un informe para ¡menos de tres semanas! Por suerte llegaba la Navidad, lo que me permitió ganar algunos días extra, aunque también me supuso trabajar entre turrónes (aprovecho para pedir disculpas a mis niños, que también son pequeños).

Nos reunimos después de Reyes, y le presenté un largo y sudoroso informe: *Best Practices en el Distrito 22@Barcelona, el Distrito de la Innovación*.

El concepto le encantó, así que sacó su móvil y comenzó a hablar con altos cargos de empresas, de asociaciones, del Ayuntamiento, de la Administración y de la Cámara de Comercio. Tras noventa minutos durante los cuales tan sólo fui un mero espectador, finalizó la ronda y dijo: «Has acertado, gusta. Ah, una cosa: extiéndelo a toda Barcelona y a su área de influencia, no sólo al 22@».

Así fue como nació Barcelona *Best Practices*, una marca insertada dentro de la filosofía del *Management x Best Practices* (www.BestPracticeIN.com), que me condujo a trabajar día y noche: durante el día gestionando *Best Practices* y por la noche, a cuenta de mis horas de sueño, escribiendo el «libro de las *Best Practices*».

Espero que a ustedes también les guste esta iniciativa; tan sólo aspira a **compartir las mejores prácticas en un proceso de mejora continua.**

Sin embargo, lo más importante no son el conjunto más o menos ordenado de las buenas prácticas, sino la filosofía que hay detrás; y es que, poco a poco y a pesar de la crisis, está renaciendo una nueva generación de empresas, de directivos, de empleados y de autónomos capaces de reinventarse.

Todos ellos tienen una característica común: están preparados para generar un microclima idóneo para liberar el talento y la creatividad necesarias para crecer, tanto en beneficio propio como del conjunto de la sociedad. Les importa su

Introducción

empresa, su posición, pero también les incumben, y mucho, su entorno y la sociedad que les permite ser quienes son.

Consciente o no, esta generación está alumbrando una nueva filosofía donde el respeto, la conciliación, el compromiso y la responsabilidad social y ambiental forman parte de su estrategia. Todo ello de una forma sana, sin demagogias ni estridencias, teniendo muy presentes las dificultades, pero luchando por superarlas.

Es como si hubiera llegado la hora de dar un paso hacia adelante, un paso para avanzar.

No es cuestión de exagerar ni de fantasear, pues estos temas se prestan a ello, pero sí de indagar, de observar, de mostrar nuestras mejores prácticas y de aprender de las de los demás.

Se trata de una filosofía que conduce a liberar la creatividad (gestión de la innovación), a liberar los costes económicos (gestión de la optimización), a liberar el talento (gestión del talento), a liberarse de los prejuicios (gestión de la conciliación, la igualdad y la diversidad) o a liberarse de la culpa (gestión de la responsabilidad y el medio ambiente).

Es precisamente esta liberación la que he bautizado como el *Management x Best Practices*, un modelo que aspira a ges-

tionar mejor las compañías mediante la innovación y el rigor económico, pero también con una fuerte apuesta por la responsabilidad.

De hecho, el origen del **Management x Best Practices** fue el incremento de la productividad. La investigación la realicé sobre un amplio conjunto de empresas de éxito y las conclusiones, contundentes, establecieron una relación estrecha entre la productividad y una serie de factores clave: la innovación, la optimización, el talento, la conciliación, la igualdad, la diversidad y la responsabilidad corporativa. De ahí nace la clasificación de las *Best Practices* que encontrarán en este libro.

Cada vez observo más empresas y profesionales que se suman a las *Estrategias de las Best Practices*. De hecho, el libro se centra en este tema y uno de sus objetivos contempla el traer a colación buenas prácticas que nos inspiren en nuestro camino de mejora continua. No es nada nuevo, sino que se ha ido gestando progresivamente; en cambio, sí es una novedad el volumen de profesionales que apuestan por esta filosofía y que lo manifiestan sin tapujos, lo cual demuestra que el tema, muy a pesar de las circunstancias económicas, está comenzando a madurar.

Dichos profesionales visualizan un estilo de vida práctico, basado en realidades que funcionan, en *Best Practices* compartidas, nacidas de la colaboración por un planeta más justo y sostenible, y conscientes de que la realidad económica

Introducción

es muy competitiva, pero que ello no es óbice para que, entre todos, hagamos un mundo mejor.

Este conjunto de profesionales, a su manera, intenta aportar su grano de arena. Esto no quiere decir que sean perfectos ni que no tengan su lado oscuro, sólo que se esfuerzan en dar pequeños pasos que nos ayuden a mejorar; pequeños pasos que, sumados, constituyen una gran zancada para la sociedad.

En definitiva, un estilo de vida —al que he denominado de forma simpática «Los Inquietos»— que, paulatinamente, con sus altos y sus bajos (sobre todo en épocas difíciles), va transformando la realidad laboral.

Todos ellos reconocen que no es un tema fácil; todo lo contrario, es un asunto hartamente complicado. Son conscientes, pero la dificultad no les hace tirar la toalla, sino que les obliga a trabajar con mayor tenacidad. Si sólo se tratara de un profesional, diría que un grano no hace granero, pero no son uno, ni dos, ni tres, ni diez, ni cien. Son muchos, y cada vez se suman más.

Y es que, poco a poco, las profesiones tradicionales van mutando; así, las personas que se dedican a **recursos humanos** se transforman paulatinamente en profesionales del talento para quienes la comunicación interna supone la herramienta mínima a autoexigirse.

Muchas de las personas dedicadas a la **producción** se convierten, por derecho propio, en profesionales de la inno-

vación, donde la calidad y la excelencia se dan por sobreentendidas, y es desde esa nueva posición desde la que luchan por cambiar el concepto de productividad por el de rendimientos sobresalientes.

Igual les sucede a los responsables de las áreas **económicas y financieras**. Algunos de ellos optan por ser líderes en su ámbito y se convierten en profesionales de la optimización, ampliando la función de *controller* y dirigiéndose hacia un nuevo campo de actuaciones.

Y podemos seguir con otros profesionales. Así aparecen los expertos en **responsabilidad**, encargados de la conciliación, de la responsabilidad social corporativa (RSC) y del medio ambiente; o los técnicos de la **diversidad**, encargados de la gestión de equipos multiculturales, o los expertos en **igualdad**.

También aparecen los comerciales, mutados ya a **asesores relacionales**, para quienes el marketing, la publicidad y la comunicación externa son elementales y que caminan hacia una red de clientes con los que cooperar, tanto vendiéndoles productos como fidelizándolos mediante la investigación conjunta, los proyectos de colaboración y los retos sociales compartidos, es decir, tejiendo emociones.

No podemos olvidar que son ellos, con su compromiso interior, los que están abriendo el camino, a la vez, a un nuevo perfil de profesionales y de puestos de trabajo.