

---

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

# Best practices



**Una nueva filosofía de los  
negocios, una nueva sociedad**

**JOSÉ MARÍA POLO**



**EMPRESA ACTIVA**





## **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 debamos 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 propongamos, 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.<sup>a</sup> 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 turroneos (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](http://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



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 × 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 × 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

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 harto 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.

# 1

## Innovación

### *Ideas para emprender mejor*

#### EL DUENDE INTERIOR

##### *Redireccionando la investigación: Estrategia Google de reinención*

Todos nosotros, ya seamos empresas, mandos, empleados o autónomos, contamos con la inestimable ayuda de un duendecillo interior, un ser emprendedor que nos lanza a aventurarnos y a innovar.

Un día me propuse descubrir el mío. No sabía por dónde comenzar, así que lo primero que hice fue algo práctico y me fui a Ikea a por una mesa de trabajo que cupiera en el rincón de la casa donde había decidido instalar mi despacho.

Cuando llegué, me sorprendió un cartel que indicaba que la empresa no acepta madera procedente de talas ilegales y que sólo reconoce el estándar de certificación forestal Forest Stewardship Council. Evidentemente, el rótulo me resultó agradable pues desprendía compromiso, pero pregunté por el responsable del centro para verificar la realidad de esa in-

formación. Así lo hizo, me corroboró los datos y, al verme interesado, también me entregó una documentación sobre el programa de ayuda a la producción de algodón sostenible, que desarrollan junto al World Wide Found for Nature (WWF) y a través del cual forman a cultivadores de algodón en escuelas agrícolas de Pakistán e India.

El proyecto empresarial de Ikea siempre me ha atraído, no tanto por ser un caso de éxito como por su continua creatividad. Personalmente, cuando investigo sobre una empresa, no centro mi estudio en su fuerte expansión (eso sólo es una consecuencia de su innovación), sino que intento fijarme en el corazón de la compañía, es decir, en su creatividad. A raíz de aquella visita decidí indagar más, sin importarme tanto si lograban unir maderas sin tornillos o si, en lugar de vender muebles montados, lo hacían en cajas precintadas dispuestas a entretenerme toda una tarde; no, por el contrario, lo que me interesaba era encontrar ese duendecillo interior que les conducía a la búsqueda continua.

Desde que la compañía fue fundada por Ingvar Kampard, a los 17 años, con el dinero que le regaló su padre por haber sacado buenas notas, Ikea no ha dejado de reinventarse. Y siguen y siguen, como las pilas Duracel; por ejemplo, ahora acaban de lanzar el Ikea Green Tech, un proyecto de investigación que tiene como objetivo el desarrollar, juntamente con otras empresas, nuevas soluciones ecológicas y de eficiencia energética, como paneles solares, sistemas de ahorro y depuración de agua, fuentes alternativas de luz, etc.



---

Y es que reinventarse tan sólo consiste en satisfacer mejor las inquietudes de la sociedad que nos rodea y que nos permite crecer.

---

Anders Dahlvig, presidente de Ikea, comenta que «el trabajo social y ambiental es bueno para el negocio porque a nuestros clientes les tranquiliza comprar a una empresa que comparte sus valores».

La primera vez que vi esa actitud de innovación a través de un mayor compromiso me quedé extrañado. No entraba dentro de los conceptos económicos aprendidos y heredados, en los que la economía era obligación y los temas de mejora del medio ambiente tan sólo devoción.

Rápidamente, me puse a investigar si se trataba de un hecho aislado, de una de aquellas experiencias lista para la foto o, como mucho, digna de ser escuchada embobado en un maravilloso «estudio de caso».

Los interrogantes se agolpaban en mi cerebro, rabiosos por recibir una respuesta. ¿Se trataba de un fenómeno aislado, a cargo de una raza de iluminados?, ¿se debía nadar en la abundancia para permitirse el lujo de pensar así?, ¿era tal vez una flor de primavera que sólo brota en las épocas de bonanza? o... ¿era condición imperativa haber nacido en Suecia? Quizás el frío agudiza el ingenio.

Ni mucho menos.

Me lancé como un loco en la búsqueda de experiencias similares; comencé por las más grandes, por aquello del brillo. Pronto descubrí que Nokia dedica el 10% de su presu-

puesto a reinventarse, lo que implica innovar en el producto y muchas cosas más, como por ejemplo, liderar el Ranking Verde que, por noveno año, elabora la organización ecologista Greenpeace y en el que se evalúan los progresos de las marcas de productos electrónicos en la eliminación de sustancias tóxicas.

El tema tenía gran interés, pero la ansiedad me devoraba. ¿Qué hacía Greenpeace en esos menesteres? ¿Greenpeace no eran aquellos melenudos que viajaban en un barco super-chulo a la caza de balleneros?, ¿no sería que se estaban haciendo mayores y habían adoptado ya una actitud más administrativa por aquello de que la humedad no es buena para la edad?, ¿o por fin el tema del medio ambiente había conseguido calar en la sociedad?

Seguí mis pesquisas y descubrí que Siemens invierte más de 3.800 millones de euros en investigación, lo que la sitúa como una de las empresas más innovadoras del mundo. Sin embargo, lo que más me atrajo fue la forma de hablar de sus dirigentes: «Pensar y trabajar de forma global, sostenible y ética son requisitos esenciales para tener éxito en el futuro», indicaba Francisco Belil, uno de sus consejeros delegado.

Me gustó la respuesta, parecía que el tema del compromiso había logrado penetrar en las zonas más profundas del tejido social y empresarial. A partir de allí, fui bajando de volumen de facturación y me encontré con un mundo de empresas y autónomos conscientes de que innovar conduce a nuevas realidades, a mercados desconocidos, a otros compromisos y, cómo no, a más oportunidades. El medio ambiente tan sólo era un ejemplo.



---

Estaba claro, lo determinante para descubrir, o mejor, para **crear nuevos mercados**, es la actitud constante de búsqueda. ¡Cómo iba a ser de otra forma en un mundo que cambia constantemente!

---

Aparqué el tema del medio ambiente y continué con el espíritu de la innovación, ese ser mágico que permite ver nuevas realidades.

Como hace cualquier hijo de vecino en el siglo XXI que quiere investigar sobre algún asunto, me dirigí al ordenador, busqué la palabra «innovación» en Google, y rápidamente aparecieron 21.000.000 resultados. «¡Dios mío! —exclamé—, y eso sólo en castellano.» Tecleé «innovation», y 104.000.000 datos se pusieron a mi servicio. No sé si era un honor que merecía, es más, no conseguía discernir si se ponían a mi servicio por considerarme un rey de la información o un esclavo. Bebí un poco de agua; la boca se me había quedado seca al ver el trabajo que tenía por delante.

Me incliné para atrás en la silla de mi despacho y me pregunté cómo demonios alguien había podido ser capaz de recopilar la friolera cantidad de 125.000.000 de datos. «Ah, los de Google», pensé, así que empecé, paciente y no muy sonriente, a investigar qué hacían en Google para fomentar la innovación. ¿Qué estrategia de los demonios debían usar para conseguir amorrarnos a todos a la pantalla del ordenador, con lo bonito que es el jardín de mi barrio?

Como siempre sucede en una búsqueda de datos, acabé pasando varios días. Los sintetizaré en pocas frases porque sé que hoy en día vamos todos muy ocupados.

Por lo que descubrí, en Google se pide a sus empleados que dediquen el 10% de su tiempo a innovación. Además, usan la técnica de «cambiar con frecuencia la composición de los equipos» para aumentar así las probabilidades de interacción y creatividad. Por citar algunos de sus logros, el sistema de claves de acceso no reconocibles fue fruto de uno de esos cambios donde se encontraron quienes habían trabajado en el proyecto de Google Books (especialista en reconocimiento óptico de caracteres) y los que habían trabajado en los filtros *antis spam* para Gmail.

¡Ajá! Así que ese era el duendecillo de Google, el espíritu de su innovación.

«Divertido», pensé, y continué con más y más empresas.

---

Y es que la lista de empresas y autónomos que se reinventan es ingente, por lo que deduje que tal vez esto constituía la clave de la supervivencia.

Así que me puse serio y me dije: «He de reinventarme y descubrir mi duende interior, le llamaré Polito, necesito que me asesore...» Ya me lo podía imaginar: bonachón, inquieto, trabajando para satisfacer mis deseos, en fin, la gloria.

---

Incluso las propias universidades están apostando por la reinención; así Esade, una importante escuela de negocios de nuestro país, ha establecido en Sant Cugat (Barcelona) el

proyecto Creápolis, un campus diseñado para la generación de creatividad en el que esta entidad convive con un vivero de empresas.

Uno de los grandes retos universitarios radica en captar empresas y emprendedores que conformen su campus de innovación, una estrategia que ya aplicó la prestigiosa universidad californiana de Stanford en la zona de Palo Alto y que dio origen a Silicon Valley. Es lo que se ha dado por llamar *University Parks*: un lugar donde las empresas, del tamaño que sean, y los emprendedores crean productos junto a las universidades y donde, con su apoyo, se incuban nuevas empresas.

La ciudad de Palo Alto sólo era conocida por albergar la Universidad de Stanford. Ahora es también célebre por ser el lugar de nacimiento de Silicon Valley, tal como reza la placa situada en la destartalada casa de la calle Addison en la que, en 1938, Dave Packard y Bill Hewlett, dos estudiantes de Stanford, crearon su negocio (dicen las malas lenguas que Packard era una estrella del atletismo, mientras que Hewlett, quizá por una posible dislexia, un aficionado a los juegos de palabra).

Y en Barcelona, Palo Alto es, además, otra fuente nueva de innovación. Son un conjunto de fábricas textiles en desuso del 22@ donde, una vez recicladas, se han instalado algunos de los estudios de diseño más punteros del país, como el de Xavier Mariscal, el prestigioso diseñador de las Olimpiadas de Barcelona de 1992.

---

Los duendecillos de dichos estudios lo tenían claro: **«Si colaboramos, llegaremos más lejos».**

---

En Reino Unido van un poco más allá y apuestan por ser una Innovation Nation, vinculando las universidades con las empresas privadas y luchando por enlazar las donaciones a iniciativas concretas. Oxford, por ejemplo, aspira a captar 1.250 millones de libras en proyectos.

En fin, lo que había comenzado como la búsqueda del duendecillo de la innovación estaba convirtiéndose en un viaje por naciones enteras.

El caso de Reino Unido despertó mi interés. Estaban obsesionados por ser una Innovation Nation, pero, sobre todo, se empeñaban en obtener los recursos para poder serlo, lo cual me llevó a otro tema importante: la *pasta*.

Iba a decir «las pelás» (las pesetas), si bien me he dado cuenta de que, después de varios años desde la entrada del euro, ya no queda bien hacer alusiones arcaicas, y menos en un capítulo que versa sobre innovación.

Así que el duendecillo también come pasta... ¿será italiano?

## **AL DUENDECILLO LE GUSTAN LOS ESPAGUETIS**

### *Redireccionando la financiación: Estrategia eBay del capital riesgo*

Llevaba casi un año investigando y no había pasado de las primeras páginas del libro. «Esto será mi ruina», me dije. En fin, tampoco les voy a contar mis penas, que luego todo se sabe y cuando vas a una entrevista lo primero que te preguntan es por la situación económica.

Resumámoslo: la innovación es determinante para nuestra supervivencia, pero necesita recursos. Y en este mundo escaso de financiación, ¿cómo se consiguen?

Investigué e investigué. Como podrán corroborar, el tema no es fácil y menos en esta época, pero yo, erre que erre. Por fin surgió un ejemplo interesante: eBay nació de la mano de una sociedad de capital riesgo fundada en su día por un grupo de jóvenes de Silicon Valley al no encontrar inversores para su empresa.

Ese sí que era un buen dato.

¡El duendecillo de la innovación se busca la vida! También se reinventa.

---

Si papá Estado o tío Banco no le da dinero, se alía con otros duendecillos para autosuministrarse los espaguetis.

---

«Por eso los duendecillos suelen ser tan delgadillos», pensé. Claro que, cuando las cosas les van bien, se le ponen unos mofletes muy saludables, si no que se lo digan a los de Google, eBay, Microsoft, HP y tantos otros que comenzaron como «muertos de hambre».

Eso me llevó a las sociedades de capital riesgo o lo que es lo mismo, al denominado capital riesgo. Para que nos entendamos, en el sistema financiero tradicional los bancos se caracterizan por prestar con garantías, por ejemplo, hipotecando tu casa, tu familia, la carrera de los hijos y la alimentación de los nietos (es un decir), bajo la realidad de que, si no devuelves el crédito, «te ejecutan» los bienes y te quedas sin nada.



Frente a esta opción (por cierto, tan bien vista y enraizada socialmente), hay otra más innovadora en la que unos inversionistas, o una sociedad de riesgo, prestan el capital necesario para el proyecto y, en el caso de que éste no fructifique, no deciden acabar con tu vida, sino que tú pierdes el tiempo y la energía y ellos el dinero. Todos tan amigos y a por otro proyecto, que el mundo económico es eso, proyectos y más proyectos. Unos salen bien y otros fracasan, pero no pasa nada; tú emprendedor, has arriesgado el ingenio y yo inversionista, con el dinero que me sobraba, me la he jugado; hemos sido socios, amigos y compartido aventuras; si sale bien, nos forramos los dos; si sale mal, no te preocupes ni dilapides tu vida; sigue pensando, que la gente que piensa hace bien a la Humanidad; y yo inversionista, tampoco me cortaré las venas, que era un dinero que tenía de más. Como ya se sabe, las cosas no son blancas o negras sino grises, es decir, van tirando y siempre con rentabilidades superiores a la renta variable.

Una aclaración: no confundamos el capital riesgo con las «fortunas» de capital riesgo, es decir, aquellos macrofondos que se dedican a comprar grandes empresas para venderlas unos años después; estas fortunas también están en redefinición filosófica dado que, en los últimos años (sobre todo 2005 y 2006), cayeron en grandes excesos. En el caso que nos ocupa me refiero a las sociedades de capital riesgo de todos los tamaños dispuestas a invertir en pequeñas y medianas iniciativas de sectores con futuro, como el de las energías, el sanitario, el de las TIC, el alimentario, etc.

Como dicen los americanos, *sounds good to me*. Y es que para que los proyectos creativos, universitarios o no, sean con-

creciones materializables en el mercado es necesario tejer una red de riesgo empresarial capaz de financiarlos. Las inversiones en empresas innovadoras y en emprendedores son, sin duda, más arriesgadas, pero sus rentabilidades son considerables, muy por encima del mercado de valores. De hecho, y por algo será, las empresas de capital riesgo en Estados Unidos y en el norte de Europa suponen más del 30% de las inversiones en innovación (aunque en España no alcanzan el 10%).

---

Así que pensé: «Después de la experiencia de la bolsa, no sería mala idea que me liberara de los remilgos y comenzara a hablar de tú a tú, tejiendo redes sociales con inversionistas. Las cosas han dejado de ser cómodas. ¡Hasta el dinero ha dejado de ser cómodo!»

---

Permítanme citar unas pequeñas frases extraídas del maravilloso artículo *Vuelva usted mañana*, del escritor romántico Mariano José de Larra (1809-1837), por el paralelismo existente con el individuo que, hoy en día y armado de valor, va a pedir un préstamo:

Por último, después de cerca de medio año de subir y bajar, y estar a la firma o al informe, o a la aprobación o al despacho, o debajo de la mesa, y de volver siempre mañana, salió con una notita al margen que decía:

«A PESAR DE LA JUSTICIA Y UTILIDAD DEL PLAN DEL EXPONENTE, NEGADO.»

—¿Para esto he echado yo mi viaje tan largo? ¿Después

de seis meses no habré conseguido sino que me digan en todas partes diariamente: «Vuelva usted mañana», y cuando este dichoso «mañana» llega al fin, nos dicen redondamente que «no»? ¿Y vengo a darles dinero? ¿Y vengo a hacerles un favor?

Además de las sociedades, también existe la opción de los particulares o pequeños inversores, denominados *business angels*. Un ejemplo es First Tuesday<sup>2</sup>, que pone en contacto recursos con talento y que ya ha conseguido más de 300 millones de dólares de capital riesgo para los emprendedores. Todo comenzó hace diez años cuando cuatro amigos citaron en un bar de Londres a gente con ideas y a gente con capital para que se intercambiaran tarjetas de visita. Ahora la práctica se ha extendido por diversos países.

Otro ejemplo nos viene de la mano de Fira de Barcelona, que organiza el World Innovation Summit, una Global Entrepreneurship Competition<sup>3</sup>, para poner en contacto a los emprendedores con los inversores. A esta iniciativa acuden gurús, empresarios, prestigiosos académicos y lo más importante, los emprendedores con sus mejores proyectos de investigación. Proviene de escuelas de negocios, de incubadoras de empresas, de universidades.

---

La innovación es una de las competiciones más sanas. A la que se contagia, todo el mundo la practica y se genera riqueza sólida.

---



En esta misma ciudad se ha creado el Knowledge Innovation Market: un equipo, o mejor, una red internacional de expertos cuya función es vincular (de ahí la idea de mercado) los generadores de conocimiento —universidades, emprendedores, parques tecnológicos, grupos de investigación, etc.— con las empresas, forjando el *feedback* necesario para que la investigación se vincule al sector productivo.

Y es que la innovación, por las realidades protocompetitivas, ha de estar centrada en el producto y cada vez ha de ser más *open innovation*<sup>4</sup>, un término acuñado por Henry Chesbrough, de Berkeley, que basa la innovación en la colaboración, es decir, en los acuerdos entre empresas, entre emprendedores o entre autónomos, tanto para su investigación como para la correspondiente explotación de la propiedad intelectual e industrial. Los mercados de la innovación son espacios para compartir, para preguntarse ¿qué necesitas?

---

El dinero para emprender no llueve del cielo, viene de llamar a puertas y de **trazar colaboraciones**.

---

Veamos un ejemplo gráfico. El Grupo Intercom es un grupo líder en España en la creación y desarrollo de negocios en Internet, es un grupo joven que nació 1995 cuando nada más ni nada menos que 23 socios pasaron del *networking* a la fundación de su propia compañía. Pues bien, su dueño se basa en potenciar la incubación de empresas, de hecho ya gestionan más de 40 negocios y han creado business muy lucrativos que luego fueron vendidos a empresas de todo

el mundo: Infojobs.net, que curiosamente fue el fruto de la necesidad propia de reclutar personal, se vendió a Anuntis; Neurona.com, una red social para profesionales (recomendable para encontrar empleo y generar *networking*) se vendió a Xing.com, una empresa alemana; o Intercom Online se vendió a Cable&Wireless, multinacional británica y uno de los principales operadores en Internet a nivel mundial. De hecho ahora han creado otra incubadora de empresas en Alemania.

Si quieres emprender en Internet no dudes en contactar con ellos, me ha dicho mi duende, al que cariñosamente llamo Polito, que están esperando tus ideas y no sólo eso sino que también están dispuestos a invertir.

---

De hecho el Grupo Intercom es sólo un ejemplo pues muchas empresas informáticas tienen una sección para atender duendes emprendedores. Contacta con la más cercana, están sólo a un golpe de clic.

Y... no te preocupes si tu idea es rara, están acostumbrados, es más, por eso innovan.

---

—¿Cómo puedes conseguir un buen clic en tu vida? —me preguntó mi duende.

—Está claro que entrar en una web y enviar un email no suele ser suficiente, no es que estén haciendo cola por recibir mi correo electrónico —le respondí.

—Entonces ¿cómo conseguirlo? —insistió.

—Oríentame —le pedí.

—Te aconsejo la «estrategia del malabarista», es decir cada vez un poco más difícil y siempre sonriendo —dijo Polito.

—¿Cómo?

Y me explicó en qué consistía esa técnica que había denominado del malabarista. Me dijo que al duende de la informática le gustaban los clics pero como duende que es necesita del contacto y la química.

Según tienen estudiado en Creade, una empresa de recolocación del grupo Adecco, el 80% de los empleos (igual que de los proyectos) se consiguen por aproximación pues tan sólo un 20% de las ofertas se publican, por eso es tan importante para el mundo de los negocios o del empleo el *networking*, es decir, esa red social de personas que confían en ti, la ventaja del «clic» es que esa aproximación ya no viene obligatoriamente de los contactos sino que, en general, gracias al duende de la informática las empresas están abiertas a escuchar a cualquiera que les pueda aportar valor añadido.

Pero claro, eso no quiere decir que por enviar un e mail ya nos habremos aproximado.

No, todo lo contrario, la aproximación tiene su cortejo, así que es muy importante la llamada telefónica; para ello debo ver si conozco a alguien de la compañía (da igual el nivel) que me pueda indicar la persona que lleva el tema, también he de ser consciente que las secretarías son personas determinantes y de que es casi imposible conseguir el éxito en la primera llamada pues la gente anda reunida, así que tendré que hacer recordatorios, y con paciencia y sonrisa permanente, ir aproximándome hasta ganarme la atención y el tiempo de la persona con la que deseo contactar.

Poco a poco, con mucha simpatía lograré formar parte de su mundo y por fin me recibirá. Es aquello de «ah sí, el del proyecto tal o aquella persona que podría encajar en el departamento x, vamos a recibirlo».

—Muy bien, ¡lo habrás cautivado! —añadió Polito.

## SE BUSCAN PRADERAS FÉRTILES

*Redireccionando los límites:*

*Estrategia Virgin del inconformismo*

Para ser emprendedor, se debe gestionar tanto el éxito como el fracaso. No se suele acertar a la primera, y en general se necesitan, si no muchos, sí bastantes intentos.

---

La cualidad clave para emprender es la tenacidad, es decir, la capacidad de ver el **fracaso como una oportunidad y como un proceso de aprendizaje**.

---

Bill Gates, primera fortuna mundial según la revista *Forbes*, tuvo que cerrar su primera empresa porque los clientes no confiaban en un chico tan joven. Y Jeff Bezos fue rechazado por su jefe, el presidente de D.E. Shaw&Co, tras lo que decidió tomar el camino en solitario y articular Amazon.com.

Todo el mundo ha pasado por penurias. Los fundadores de Cisco, allá en la década de los ochenta, tuvieron que ofrecer su idea a más de 75 empresas de capital riesgo. El camino

siempre ha sido y será entretenido. La reinención no está hecha para los conformistas.

---

Entonces fue cuando me dije: «¿a qué esperar? Si tengo unos ahorrillos y quiero hacerme rico, no he de fijarme en el paupérrimo tipo de interés, sino lanzarme a la calle en busca de emprendedores y empresas innovadoras». Así que recurrí de nuevo a Polito: **«Quiero invertir, ¿dónde está mi Bill Gates?»**.

Y viceversa, si quiero ser un emprendedor y pasar de autónomo a pequeña empresa, ¿por qué demonios hago cola en el banco? **«Anda, Jose María, no seas perezoso y pica puertas»** —me respondió mi duendecillo bonachón.

---

Dicen las malas lenguas que para ser innovador «se ha de pensar en raro», y quizá tengan razón, pues sólo el inconformismo o la crítica constructiva permiten visualizar nuevos horizontes.

Podemos citar muchos ejemplos: Netscape fue fundada por Jim Clark después de fracasar en el instituto y en el ejército; Scott McNealy, cofundador de Sun Microsystems, deja muy claro que quiere que su empresa sea polémica, ya que es el único camino para triunfar. Y es que, posiblemente, ahí resida la clave para diferenciarse en una economía cada vez más competitiva.

Sin embargo, todos muestran una característica común: todos ellos han sido capaces de crear **praderas fértiles**, es decir, nuevos mercados.



El patrimonio financiero es, al fin y al cabo, algo material que, tarde o temprano, con más o menos dificultad según la época, se acaba encontrando. Por el contrario, lo verdaderamente determinante es el **patrimonio interior**, ese inconformismo que nos permite ser emprendedores capaces de vislumbrar y plasmar nuevas realidades, nuevos mercados.

La competición reiterada vía precios puede convertirse en una espiral que fagocite nuestra energía, por eso es importante seguir la estrategia de Google e invertir el 10% (el diezmo) de nuestro tiempo en innovar, en otear el horizonte en busca de territorios vírgenes donde poder ser los primeros. Es la Conquista del Oeste, esa tierra gratis que podemos alcanzar si somos capaces de reservar una cuota de tiempo a la innovación.

A medida que le dedicamos horas, vamos adquiriendo más seguridad, hasta que llega el día en el que se decide gritar «¡basta!» y, con la carreta y los caballos preparados, se sale veloz a cruzar el desierto del innovador en busca de la tierra de las praderas fértiles, donde existe demanda fresca y donde la diferenciación crece de forma natural.

---

Las **praderas fértiles**, es decir, los mercados sin explotar y todavía al margen de la competencia feroz (el lobo), sólo lo son si se caracterizan por ser **inmensamente abiertas**.

A veces nos obsesionamos en permanecer dentro del **círculo vicioso** de competir y competir bajando precios o haciendo y haciendo más de lo mismo, en lugar de alzar la mirada,

ver un poco más allá y divisar esa tierra lejana, un terreno todavía por conquistar mediante la innovación.

---

Cada persona o empresa tienen su estilo de rebeldía productiva. No los hay ni mejores ni peores, sino que lo importante radica en que, a través de la responsabilidad y el respeto hacia el medio ambiente, ese estilo propio ayude a alcanzar el objetivo. Cada emprendedor tiene su librito.

Hablando de tierras vírgenes, veamos las de Richard Branson, propietario de Virgin, por ser un especialista en inconformismo de reconocido prestigio. Ya de joven le dio por saltarse el statu quo de la música de la época y, viendo las dificultades para hacerse un hueco en aquel mercado saturado, decidió alcanzar la pradera de los descuentos musicales. Ni que decir tiene que revolucionó esta industria. Y es que su capacidad rebelde ha sido considerable: contrató a la polémica banda de punk rock The Sex Pistols, más tarde compró un club nocturno gay, y así una detrás de otra hasta fundar una compañía aérea; o convertirse en el primer operador móvil virtual con Virgin Mobile; o crear Virgin Galactic, una empresa de turismo espacial, o, después de un desayuno con Al Gore, aventurarse, de la mano de Virgin Fuels, en la investigación de carburantes más ecológicos.

---

«No siempre ha acertado, pero él ya sabía que la clave del inconformismo es la tenacidad» —me matizó mi duendecillo que, vaya por dónde, conocía al duende de Branson.

---

Existen inconformistas y praderas de todos los tamaños (no todos precisan de medio mundo). En cambio, lo que sí necesitamos todos (desde el autónomo que transforma su negocio movido por las circunstancias hasta el que está, sea cual sea la causa, en transición profesional camino de un nuevo empleo) son objetivos que nos ilusionen, que nos ayuden a superarnos y a reinventarnos en un mundo económico altamente competitivo.

Todos conocemos a inquietos que aprenden inglés con la madurez; a otros que reciclan sus estudios; también a los que comienzan una nueva profesión tras años desarrollando una totalmente diferente; a otros que diseñan su propio negocio y a muchos que cambian de sector.

---

Su inconformismo les conduce a cambiar de actitud, a conocerse, a estudiar a los demás y a dedicar parte de su tiempo a descubrir su pradera fértil.

---

Se comienza humildemente y luego, poco a poco se va creando. Por ejemplo NTR, una empresa informática, cuando se montó (más que fundó) en el año 2000 era una pequeña empresa de tecnología enfocada exclusivamente al mercado español, en cambio, ahora tienen clientes en todo el mundo y muchos de ustedes utilizan, sin saberlo, tecnología NTR cuando acceden remotamente a su PC desde cualquier navegador de Internet.

¿Cuestión de suerte o de diezmo?



## *Redireccionando la globalización: Estrategia 22@Barcelona de clusters*

Al igual que ocurre con las praderas, la globalización comporta grandes ventajas, pero también puede suponer deslocalización, por lo que debemos reinventarnos, una vez más, en el arte de la competencia.

---

Se han de reinventar las personas, las profesiones<sup>5</sup>, los productos, las empresas y los territorios. Sí, sí, los **territorios también tienen su duende**.

---

De nada sirve instalarse en un polígono industrial de naves grandes y diáfanas si en él no se promueve el *networking*.

Un ejemplo de reinención del territorio lo encontramos en los *clusters*, que permiten competir mejor con el exterior. Permítanme explicarles una historia sobre Barcelona.

*Once upon a time...* Barcelona, esa ciudad bella y mediterránea, contaba con su bestia particular, una zona industrial en declive, llamada Poblenou, la cual necesitaba urgentemente una transformación.

La primera opción que pasó por la cabeza de los dirigentes fue la de reconvertir el área en una preciosa zona residencial, y más teniendo en cuenta su total apertura al mar y su situación privilegiada, justo delante de la playa. Sin embargo, una reflexión más profunda apostó por transformar sus doscientas hectáreas de suelo industrial en un distrito productivo e innovador, que ofreciera espacios modernos para

la concentración estratégica de actividades intensivas en conocimiento.

Esta iniciativa supuso, además de un proyecto de renovación urbana, un nuevo modelo de ciudad que quería dar respuesta a los retos de la sociedad del conocimiento, un modelo donde las empresas más innovadoras conviven con universidades, centros de investigación, de formación y de transferencia tecnológica, así como con viviendas, equipamientos y zonas verdes.

Pero, aun así, la bestia seguía sin poder amar.

Conseguido este primer paso, el segundo fue la colaboración con los agentes públicos y privados para impulsar los *clusters* en determinados ámbitos de conocimiento en los que Barcelona podía alcanzar una posición de liderazgo internacional. A raíz de esto, se crearon cinco grupos: el TIC, de Tecnologías de la Información y la Comunicación, el Tec-Med, de Tecnologías Médicas, el de Energía, el de Media y el de Diseño.

---

Estaba claro, al agrupar a las organizaciones, a los profesionales y a los autónomos, ayudándoles a cooperar y a colaborar, se creaba un entorno empresarial de niveles competitivos similares a los del exterior. Eso es un *cluster*.

«Algo así como las caravanas que cruzaban el desierto ayudándose entre ellas» —añadió mi duende.

---

Ese es el momento de la verdad, aquel en que las empresas, grandes o pequeñas, junto a las universidades, los emprendedores y los centros tecnológicos, son capaces de colaborar en *networking* y acceder así al capital riesgo, a la internacionalización, a los nuevos productos, etc., es decir, a las herramientas de la globalización o, lo que es lo mismo, despertando su duende interior. Para que nos entendamos: buscándose la vida y colaborando. De esta forma, la bestia pudo amar y se convirtió en uno de los barrios más prósperos de la ciudad.

Lo cierto es que la estrategia *cluster* se está extendiendo por muchos países del hemisferio norte: Estados Unidos, Francia, Finlandia, España, Alemania, Reino Unido, China, etc., ya utilizan este tipo de organización del territorio.

---

Como hemos podido comprobar, estamos hablando en términos de «glocalización»<sup>6</sup>, es decir, de refuerzo de las estructuras locales para poder competir globalmente. Y es que el entorno global puede ser un peligro o una oportunidad según nuestro nivel de seguridad en dicha glocalización.

---

## CONCLUSIONES PARA DESCUBRIR Y ALIMENTAR NUESTRO DUENDECILLO INTERIOR

---

**Reinventarse** es fundamental.

En el mundo de la innovación estamos solos con un **único patrimonio: nuestro inconformismo**.

**No podemos esperar a que papá Estado o tío Banco** hagan de la innovación un camino de rosas.

Si es un **camino fácil, todos se suman** y las oportunidades se desvanecen.

Hemos de convertir el error de los bancos (léase crisis financiera mundial) en una oportunidad para **descubrir una pradera fértil**, uno de esos espacios al margen de la competencia destructiva que nos convertirá en un **ganador**. La clave: **generar valor** a través de lo nuevo (innovación).

Cuando se cierra la puerta de los préstamos, se abre la ventana del capital riesgo.

Siempre hay **alguien dispuesto a invertir en ti**. Contacta con ellos. **No pares de llamar a puertas**, te sorprenderás de la cantidad de gente que confía en ti o en tu empresa.

El compañero de viaje del emprendedor es el **networking**.

---

## 2

### Optimización

#### *Ideas para mejorar el ahorro*

##### EL ESPÍRITU DE MAMMA MU

*Redireccionando las estructuras:*

*Estrategia cloud computing de optimización*

¿Qué habré hecho mal para merecer el castigo de una hipoteca? Es una pregunta que me hago cada noche al acostarme, y también al levantarme, en general sobresaltado por el interrogante.

¿Están igual que yo? Ya me lo imagino: pequeños empresarios, autónomos, empleados, mandos o no... qué más da, en este valle de lágrimas estamos todos implicados. Lo puedo leer en el subconsciente colectivo.

Como habrán podido comprobar tiendo a la dispersión. Pido disculpas.

Entremos en materia. En general, la reducción de costes obedece a una contracción drástica en ciclos económicos decrecientes. Típicamente, en periodos alcistas, el ahorro se relaja,

mientras que en decrecientes se recurre a medidas rápidas que permitan una reducción inmediata. Estas medidas rápidas (entre ellas paralizar la formación, proceder a despidos, recortar cualquier apoyo externo, etc.) pueden, según indica Pedro Arizmendi basándose en su dilatada experiencia como socio de Ernst&Young<sup>7</sup>, frenar el desarrollo de la compañía e incluso ponerla en serio peligro.

---

Y es que todo programa de reducción efectivo debe ser estructurado y sostenible en el tiempo. De lo contrario, se convierte en un conjunto desordenado de medidas no planificadas.

---

Según estadísticas de dicha entidad, tan solo el 15% de las medidas adoptadas actúan con voluntad a largo plazo. El resto se dedican a tapar agujeros.

Por el contrario, el concepto de optimización, frente al de reducción, implica pensar a largo plazo, más como filosofía de gestión que como acciones inmediatas y puntuales. Entendida así, en la optimización descansa la idea de economía sostenible o sostenibilidad.

---

La optimización se centra en:

1. la mejora de procesos,
2. los centros de servicios compartidos,



3. la externalización,
  4. la flexibilización del puesto de trabajo,
  5. la colaboración entre empresas,
  6. la concentración de recursos en las personas, no en las estructuras.
- 

En un proceso convencional, un producto exitoso conduce a un gran enriquecimiento, éste a adquisiciones y éstas a la sobrecarga en infraestructuras, lo que puede situar a la compañía en una situación comprometida ante cualquier oscilación del mercado. Por el contrario, la optimización aspira (tema que no es fácil y que hemos de construir entre todos) a concentrar los recursos y la energía en la flexibilidad, en las reservas y en el compromiso con las personas, para lo cual se recurre a la colaboración, al *partnering* o a la ligereza inmobiliaria mediante una filosofía de eliminación de lo superfluo.

Poco a poco se irá adoptando esta estrategia, a la que he denominado *cloud computing*, aunque también se podría llamar Google, Amazon.com, Salesforce.com, IBM, Sun, HP, Microsoft... Todas estas compañías comparten la misma filosofía y a través de sus servicios conseguirán socializarla. Todas ellas, en un ejemplo de optimización muy interesante, apuestan por compartir sus recursos informáticos eliminando las inversiones en IT de las empresas (*cloud computing*

viene a ser algo así como «IT en la nube»). A través de esta nube metafórica, como por ejemplo Internet, los clientes pueden acceder a un ingente número de recursos informáticos de gran capacidad pagando sólo por su uso, mientras que las empresas, por su parte, olvidan esas grandes inversiones o la puesta en marcha de complejos sistemas de hardware o software. De este modo, se facilita que organizaciones de cualquier tamaño puedan concentrar sus recursos en aquello en lo que son especialistas, liberándolas del mantenimiento, actualización y amortización de grandes inversiones tecnológicas.

Con esto, las pymes consiguen acceso y las grandes corporaciones ganan mayor efectividad, permitiendo incluso que cualquier emprendedor con una buena idea pueda acercarse a la misma tecnología y capacidad que las compañías de la lista *Fortune*.

En muchos aspectos, esta será la tónica de la gestión empresarial. Y aunque todavía se trata de sistemas que han de ser perfeccionados en cuanto a la privacidad y seguridad de los datos, licencias, incompatibilidades, etc., sin duda se extenderán, sean denominados o no *cloud computing*.

---

«Los primeros no serán los más grandes, sino los más rápidos.»

---

Esta es la nueva filosofía de los negocios, la cual comporta, por obligación, el concepto de optimización, de libertad estructural.

Debía consultar con mi geniecillo las dudas que me asaltaban...

«El mundo va por ahí, y esta será mi hoja de ruta, pero además de disponer de la mejor tecnología del mundo, ¿qué puedo hacer para convivir con mi hipoteca? —pregunté a Polito—. Está claro que pagué la vivienda y el despacho a precio de oro y que tengo muchos años por delante para arrepentirme y que, para más inri, ahora han perdido valor, pero... qué más da, he de comer cada día, levantar mi negocio y pagar a mis proveedores así que, por favor, dame una solución» —le expuse insistentemente.

Polito me observó, a punto de decir una de sus frases típicas y generosas de duende. Sin embargo, guardó silencio, dejando pasar unos largos minutos. Cuando ya parecía que iba a bendecirme con su sabiduría, volvió a cerrar sus labios y dejó caer los hombros.

Uy, eso no pintaba nada bien. Hasta me entró un cierto temor... ¿podía ser que los duendes ya no fueran los de antes?

Por fin Polito, tras darle muchas y muchas vueltas, abandonó sus cavilaciones y exclamó: «¡Has de recuperar la coherencia!»

Pensaba que diría «¡Aquí tienes todo el dinero del mundo, anda, no pienses más y disfruta de la vida!» En cambio, el muy sinvergüenza no me dio ni un euro y se limitó a llamar a las cosas por su nombre.

Entre pesaroso y resignado le hice caso, qué remedio, y muestra de ello es que estoy aquí, en plenas vacaciones de Semana Santa escribiendo para ustedes por dos motivos fun-

damentales: el primero, porque es un placer charlar con un grupo de lectores imaginarios (se lo recomiendo, es terapéutico, aunque eso ya lo habrán notado) y el segundo, porque no me puedo, o no me quiero, permitir un viaje.

El año pasado alquilé una autocaravana y fuimos a recorrer el país; éste iremos una tarde a una sala del cine Kursal de Cerdanyola (una ciudad de aquí cerca) que, en su proceso de reinención para luchar contra el pirateo por Internet, ha instalado una sala para ver películas en tres dimensiones, y como han programado una de dibujos animados para niños, ahí estaremos (esta es una de las ventajas de investigar empresas que se reinventan). En el fondo me siento bien. Antes era un estrés; era Navidad que ya estábamos planificando Semana Santa.

Ahora nuestra única aspiración es acudir los domingos a la Masía de l'Hort a disfrutar un desayuno como Dios manda, con pan a la brasa, tomate, aceite y acompañamientos varios. Allí nos reunimos con los amigos de toda la vida, sus parejas y sus niños, y decimos todo aquello que se nos está vedado decir durante la semana. Le llamamos «el placer mediterráneo». Además el otro día hablé con Pepo, su propietario, y le propuse que también innovara, que hiciera como en Estados Unidos y que la mitad de mi ración me la pusiera en papel de aluminio (ya se sabe que cada día comemos y cocinamos menos, así que dividir las raciones en dos es bueno para el restaurante y para mí).

Ya sé que me estoy yendo por las ramas, pero confíen en mí; viene al caso y un poco de humor siempre va bien, sobre todo en estos temas sesudos.

En resumen, el domingo pasado, en uno de nuestros desayunos, se me ocurrió, inspirado por Polito, improvisar un cuento para mis amigos. Todos accedieron entusiasmados, pues les apasionan las fábulas. Se titulaba *¿Dónde voló mi donut?* y empezaba así:

Érase una vez un país muy lejano llamado Go...

El país era tan rico que sus habitantes comían y comían satisfechos, engordando año tras año hasta duplicar su tamaño. Por eso lo llamaban «territorio Go, donde habitan los gigantes».

Guay, su rey, era el más grande, pues exigía muchos impuestos, pero como el país era tan fértil, sus habitantes no tenían ningún inconveniente en pagárselos. Al principio, cuando el soberano todavía conservaba su agilidad, protegía a sus súbditos. Sin embargo, en los últimos tiempos, había crecido tanto que ya casi ni se movía de la silla, así que, si algún país vecino decidiera atacarles, serían una presa fácil.

Ban Ban era su tesorero y médico particular. Gracias a él nadie se preocupaba, pues en cuanto veía que el rey se entristecía por su falta de agilidad, le inyectaba una buena dosis de dinero y todos volvían a sonreír.

Mamma Mu, la cocinera, elaboraba unos inmensos y sabrosos donuts. Todos acudían a su restaurante para comer una de aquellas espectaculares rosquillas que se cogían con las dos manos. El rey, el tesorero y el resto de habitantes, incluidos los ayudantes de Mamma Mu, siempre encontraban su delicioso donut sobre un gran plato de porcelana.



Mamma Mu, aunque también pertenecía a la raza de los gigantes, era la más trabajadora del país y ya veía que las cosas no podían seguir así. Estaban engordando demasiado.

Como era la encargada de cocinar, iba al mercado a diario y comprobaba, sorprendida, el constante aumento de precios, así que, últimamente, siempre recorría el camino de vuelta despotricando un tanto malhumorada. «Llegará un día en que no podrá ser, llegará un día en que no podrá ser», se repetía una y otra vez, pero al llegar a casa y preparar los succulentos donuts, se tranquilizaba y se los ofrecía a sus comensales, quienes pagaban el precio que Mamma Mu les pedía, pues la comida estaba deliciosa y poco les importaba si cada día era más y más cara.

A pesar de estos pequeños detalles, todo el mundo era feliz y comían satisfechos, enlazando jornada tras jornada, haciendo que el dinero circulara con alegría.

Sin embargo, llegó un día en que los precios eran tan y tan elevados que Mamma Mu no halló ingredientes para elaborar sus deliciosos donuts.

Ni el rey Guay ni el tesorero Ban Ban ni el resto de comensales encontraron, sobre la mesa, su maravilloso y enorme donut.

—Mamma Mu, ¿dónde voló mi donut? —preguntaron al unísono.

—Los precios de los ingredientes crecieron tanto que el donut se evaporó —respondió Mamma Mu.

—Y ahora ¿qué vamos a hacer? —preguntó el rey Guay, preocupado por primera vez en su vida.



Todo el mundo pensó y pensó, pero no hallaron solución alguna.

Al fin, Mi, el camarero, se subió muy pesarosamente a una mesa e hizo callar a todos los presentes.

—Hemos de organizar un viaje al país de Dor... ellos no han engordado tanto. Propongo organizar una expedición para cruzar el desierto de Na-Nay y llegar hasta las tierras del señor de Dor. Hemos de averiguar cuál es la clave de su secreto —dijo Mi.

—No, eso no, el señor de Dor es nuestro enemigo —objetó el tesorero Ban Ban.

El silencio se adueño del restaurante de Mamma Mu. Al final ésta habló:

—No es momento para desavenencias. Todos estos años hemos comido tanto que nuestros estómagos se han engrandecido hasta convertirnos en gigantes. Mis dónuts cada vez han sido más y más grandes. Voto por la propuesta de Mi y que vayamos urgentemente al país de Dor para descubrir cuál es su secreto.

Después de muchas discusiones se pusieron de acuerdo. Ya no era posible hacer los dónuts más grandes, así que tenían que descubrir otra fórmula para vivir mejor. Decidieron que Mi, Ban Ban y Mamma Mu cruzarían el desierto de Na-Nay con los pocos recursos que les quedaban.

Así lo dispusieron y así comenzaron a caminar.

El sol era cada día más intenso y el cansancio hacía mella en los pesados cuerpos de nuestros queridos amigos. Muchas y muchas veces pensaron en retornar, pero habían sido los escogidos y el fracaso no se contaba entre sus opciones.

Notaban el peso de su responsabilidad, y el de los kilos y kilos de donuts acumulados en la barriga y el trasero, pero ellos, tenaces, caminaron y caminaron hasta cruzar el desierto de Na-Nay.

Estaban a punto de llegar al país de Dor cuando hicieron un alto para reflexionar.

—Tampoco ha sido para tanto —opinó Mi.

—El temido desierto de Na-Nay no es tan largo como siempre habíamos pensado —dijo Ban Ban.

—Valió la pena ser valientes —corroboró Mamma Mu.

Sin embargo, su sorpresa mayor fue cuando se observaron los unos a los otros...

Sus formas, con el esfuerzo, habían adelgazado y se habían convertido, de nuevo, en cuerpos ágiles.

Tras felicitarse y abrazarse efusivamente, se pusieron a bailar felices por ser los de antes, por poderse mover de un lado para otro con rapidez sin tener que transportar los cientos de kilos que los habían agigantado.

Así que felices y a tan sólo unos pasos del país de Dor, decidieron regresar a su maravilloso reino al que rebautizaron como Go Go.

Y colorín colorado, este cuento se ha acabado.

Bueno... Polito añadió a traición una pequeña moraleja:

~~~~~  
Ni papá Estado, ni tío Banco, ni mamá Empresa, ni el paraíso soñado de la Administración funcionarán si no nos comprometemos.  
~~~~~

Clarito. Todos nos quedamos pensativos.

El silencio se adueñó de la sala del restaurante y los niños, extrañados, dejaron de jugar, se giraron y nos miraron. Sus pequeñas y dulces caras buscaban nuestras miradas cómplices diciendo: «¿Qué les ha debido pasar a los grandes? Siempre hablando y ahora se callan de golpe... seguro que es algo grave».

Los grandes estábamos en la mesa, frente al *porró* (un recipiente para colocar la bebida), cabizbajos y pensativos, como si alguien nos hubiera dicho aquello que llevábamos tiempo intuyendo, aquella verdad que nos hacía falta escuchar para alzarnos, otra vez, como el Ave Fénix.

### *Redireccionando los departamentos financieros: Estrategia Novartis de adelgazamiento*

Cada vez son más las empresas que apuestan por la innovación, la generación de talento, la RSC, la ergonomía, la igualdad o incluso por combatir enfermedades en el tercer mundo, pero... sin olvidar la optimización como herramienta fundamental de gestión. Para ello se basan en la eliminación de lo superfluo como técnica de incremento de la productividad y ya han incorporado dichos principios a sus sistemas de gestión (el *Lean Six Sigma*, una metodología de procesos de mejora es, posiblemente, el más popular). Muchas empresas han optado por este tipo de técnica: Novartis, Toyota, Telefónica, La Caixa, etc.

Y es que no hemos de ahorrar, eso ya no se lleva. Debemos optimizar.

La herramienta para esa libertad estructural y conceptual pasa por la innovación en los departamentos financieros; es necesaria su reinención para transformarlos en Departamentos de Optimización, es decir, no limitados a las funciones clásicas de administración, sino dotados con una visión más amplia y creativa.

Estos departamentos, bajo la nueva óptica, definen, establecen indicadores, estrategias, objetivos y lideran, sí, sí, lideran, ya no es suficiente con un despacho repleto de documentos, estadísticas y análisis, se ha de colaborar con toda la organización liderando los Equipos de Optimización.

Dichos equipos son multidepartamentales e inciden en:

1. la concentración del poder de compra,
2. la racionalización de las instalaciones,
3. la racionalización de los procesos para evitar duplicidades,
4. y la racionalización de los productos, simplificando, mejorando e inventando.

La optimización, en sus últimas consecuencias, debe estar en concordancia con la RSC y el medio ambiente, no sólo optando por el ahorro energético, sino también apostando, además, por la eficiencia en general. Así, cada grupo de trabajo (compras, investigación, fabrica, logística, etc.), en el que, por supuesto, se incluye el personal de base, ha de analizarlo todo para eliminar lo superfluo.

La Optimización tiene muchos caminos, veamos algún ejemplo: Indra, especialista en regulación informática del

tráfico aéreo (y muchas cosas más) ha optimizado sus costes estructurales implementando unas instalaciones polivalentes que le permiten flexibilización y ahorro.

¿Qué hay detrás de este ejemplo? Algo muy sencillo: han creado una gran proporción de teletrabajo marcado en base a objetivos mientras que las oficinas (sólo para cuando es necesario ir a las instalaciones) se han visto sustancialmente reducidas a unos pocos boxes polivalentes donde, tras pasar la tarjeta identificativa, todo se personaliza, desde el ordenador hasta el teléfono.

---

El duende de este tipo de compañías está muy concienciado en la **innovación** lo cual le permite también **optimizar costes** económicos.

«Y es que las *Best Practices* son complementarias» —me dijo mi duende sonriendo por la evidencia.

---

Polito tiene razón, las *Best Practices* están interrelacionadas, si uno es innovador acaba optimizando, si optimiza se siente ágil y ya no le apetece engordar sino colaborar. A la que colaboras ya no te da por sustraer talento sino que lo compartes y lo potencias, momento en que decides invertir en felicidad, conciliando, comprometiéndote con la sociedad que tanto te ha dado y con ese medio ambiente tan bello.

Por ejemplo y siguiendo con la misma compañía, Indra y Cisco, líder mundial de redes por Internet, colaborarán juntas en soluciones innovadoras para el mercado de la seguridad (vi-



deovigilancia, telepresencia, redes inalámbricas, etc.) un mercado de alto potencial en los próximos años. Y no sólo eso, en su Memorando de Entendimiento también han planificado colaborar en otros segmentos de amplio crecimiento, tanto públicos como privados, como la sanidad o las ciudades inteligentes.

¿Si colaboran ellas por qué no vamos a colaborar nosotros? Fíjense, le han llamado «Memorando de Entendimiento», no le han llamado contrato de 300 folios con muchísima letra pequeña, no, tan sólo memorando, algo así como «oye, tú y yo podemos colaborar, será bueno para ambas partes».

Estos años atrás se han caracterizado por unas ganas locas por comprar, es lo típico, el pez grande se come al chico, siempre ha existido y existirá pero el abuso genera angustia existencial por absorber, en cambio, la colaboración es entre iguales, ¿qué más da si tú eres alto y yo bajito? o si tú estás gordo y yo delgadillo. Ya no hablamos de eso, hablamos de quién es más rápido, más ágil, menos sobredimensionado.

—¿Para qué tener propiedades en todo el mundo si puedes ir a casa de tus amigos? —me preguntó Polito.

—¿Qué quieres decir? —dije sin entender por dónde iba.

—La colaboración da eso, amigos por todo el mundo. Y no sólo da mucho sino que libera otro tanto.

—¿Cómo? —le pregunté.

—Pues que es difícil mantener casas repartidas por los cinco continentes, tarde o temprano acaba agotando. Entonces se vuelven viejas, decadentes, sin ese amor que desprenden las casas vivas de tus colegas —explicó Polito con dulzura.

Entonces fue cuando entendí la diferencia entre adquisición y colaboración.



Y es que los conceptos de optimizar y colaborar van muy unidos. En ocasiones sólo se puede crecer optimizando. Veamos un ejemplo: Mediapro es un grupo de empresas dedicado a la comunicación (han producido entre otras películas: «Vicky Cristina Barcelona»), un sector, el de la producción cinematográfica o televisiva muy costoso; pues bien Mediapro es el resultado de la resolución de un **gran enigma**:

«¿Cómo podemos competir los pequeños? Pues uniéndonos. Ser pequeño no significa que hagas cosas pequeñas o que estés condenado a ser devorado, todo lo contrario, uniéndose, compartiendo gastos y estructura se logra ser grande tal como ha conseguido Mediapro, capaz ahora de producir grandes películas.»

---

**«Si somos chicos y gastamos mucho en pequeños costes ¿cómo podemos hacer cosas grandes?»** —me preguntó Polito.

Hizo una pausa, me interrogó con sus ojos juguetones y, al fin, exclamó:

«La respuesta es sencilla: uniéndonos, concentrando recursos y eliminando gastos superfluos» —se respondió él solo mientras me sonreía.

**ASÍ HAN NACIDO MUCHOS GRUPOS.**

**UNIDOS DE LA MANO DE LA COLABORACIÓN.**

---

## CONCLUSIONES PARA AHORRAR OPTIMIZANDO

---

¿Cómo podemos evitar lo superfluo?

1. eficiencia en la organización del tiempo mediante videoconferencias;
  2. reducción del número y del tiempo de las reuniones;
  3. reducción de tiempos improductivos a fin de incrementar la productividad;
  4. reducción del absentismo injustificado;
  5. eficiencia en los procesos, dado que constantemente desaparecen viejas necesidades y aparecen otras nuevas;
  6. eficiencia en los productos puesto que todo aquello que no valora el cliente debe ser eliminado;
  7. focalizarse en el *core business* y externalizar el resto;
  8. proceder a la reducción de existencias
  9. y un largo etcétera.
-

# 3

## Talento

### *Ideas para mejorar la posición laboral*

#### EL SUPERHÉROE QUE TODOS LLEVAMOS DENTRO

---

Tom Peters<sup>8</sup> señaló que el 70% de las empresas industriales cambian de proveedor a causa del trato recibido.

---

De dicha afirmación se deduce algo evidente: si es determinante en organizaciones industriales, ¿qué sucederá en el caso de las empresas de servicios? Si el dato es relevante en temas de marketing, hoy en día todavía es más concluyente en términos de desarrollo del talento por dos elementos: el primero, porque muestra que las personas son fundamentales para el éxito de la compañía; y el segundo, porque únicamente podremos ganar cuota de mercado si desarrollamos nuestro potencial interior.

—¿Los superhéroes existen? —me preguntó un día mi hijo de seis años.

—Por supuesto que existen. Es más, todos nosotros po-

demos ser superhéroes si desarrollamos nuestras habilidades y nos comprometemos con aquello que deseamos.

Al oír mi respuesta se quedó pensativo y, tras una pausa que se me hizo eterna, me espetó:

—Entonces, ¿podré volar como ellos?»

Ante la dificultad de la pregunta, no me quedó más remedio que explicarle la diferencia y decirle que, si estudia mucho y lo desea con fuerza, podrá llegar a ser piloto de aviones.

Lo cierto es que no engañé a mi hijo cuando le dije que los superhéroes existen. Le di aquella respuesta totalmente convencido de que el superhéroe que todos llevamos dentro está esperando nuestras instrucciones para actuar. A veces se duerme y necesita que le frotemos la cabecilla; entonces se estimula y resurge impetuoso, dispuesto a comprometerse y a conseguir cuanto se proponga, porque es verdad: nuestro superhéroe, cuando se lo cree, puede **conseguir todo** aquello que se ha propuesto, sea encontrar empleo, participar en un proyecto, dirigir un equipo, emprender un negocio, reinventar la compañía, etc.

---

Talento es eso, capacidad multiplicada por compromiso.

Cuando conseguimos comprometernos, surge una fuerza todopoderosa, **el Talento**, ese **superhéroe** capaz de diferenciarse y de triunfar.

---

Y es que el talento, a pesar de lo que se dice por ahí, no es un tema elitista ni de inteligencia, sino de compromiso, pues los más inteligentes no tienen por qué ser los más talentosos. Todos tenemos un superhéroe interior, es decir, todos tenemos talento. Sólo es cuestión de dejarle actuar.

---

—Es bueno que creas en tu superhéroe —me aconsejó Polito.

—¿Todavía tengo edad para eso? —le pregunté.

—Siempre hay edad para creer en los superhéroes. A más edad, más se debe creer. —Su respuesta me dejó pensativo.

---

Veamos a continuación cuán importante es.

### *Redireccionando la producción: Estrategia de Cisco Systems del amor*

Sandra Lerner y Leonard Bosack, estudiantes de Stanford y, en su día, por allá en 1984, dos tortolitos enamorados, tuvieron que crear un *router* para unir sus sistemas y poderse enviar correos electrónicos amorosos. Ya de paso, fundaron Cisco Systems y la convirtieron en una de las empresas más productivas del planeta.

De la unión de dos talentos individuales nació el talento grupal, ese hijo político llamado negocio, empresa o como lo

queramos nombrar. De aquel flechazo de amor surgió la visualización de una nueva era basada en el talento y la innovación.

---

Podemos afirmar, sin riesgo a equivocarnos, que **el talento ya es el principal factor de producción**. Ha ganado la batalla a la tierra, al trabajo y al capital. Incluso la mano de obra no cualificada del sector inmobiliario ha cedido su protagonismo al empleado con capacidades y compromiso, es decir, al talento. Estamos ante un nuevo sistema productivo.

---

El talento puede ser individual u organizacional. Cisco Systems, cuyo nombre proviene de la ciudad donde se originó (se comenta que, cuando buscaban cómo llamarse, miraron por la ventana y vieron un rótulo de San Francisco, pero un árbol tapaba la primera parte), no hubiera nacido sin la necesidad perentoria de comunicarse, de colaborar. Uno de los indicadores que mide el nivel de salud de una compañía es su capacidad de generar las condiciones adecuadas para que fluya el talento de equipo, lo que supone dos elementos fundamentales: ser capaces de liberar el talento individual y conseguir unirlos para crear el talento más importante, el del grupo, el que se consigue con la interacción de talentos individuales (son tiempos de interconectividad).

---

Este aspecto es muy importante dado que, si el talento individual obtiene resultados superiores, **la interacción grupal los aumenta exponencialmente**.

---



Es la fuerza del amor, la fuerza que rige el universo.

Quizás estemos hablando de una cuestión evidente que hoy, sin duda, se ha convertido en estratégica. Por eso, cada día son más las compañías que están convirtiendo el talento en su estrategia principal.

Ya no se habla de seleccionar personal para rellenar las vacantes según las descripciones de puestos del departamento de Recursos Humanos o de cubrir las plazas marcadas según las categorías profesionales del convenio. Se habla, por el contrario, de disponer del talento suficiente como para ser innovadores y, sobre ello, construir la compañía. Lo demás viene por añadidura: si se dispone de talento, se innova, y si se innova, se vende y hay política financiera; si se tiene capital, existe una política expansiva que satisface a los accionistas, y si hay accionistas satisfechos, se atraen nuevos capitales.

---

El mundo del talento es un lugar en el que **todos tenemos cabida**; es más, éste no depende de desarrollos cerebrales, sino de actitudes adecuadas.

---

Al igual que las inteligencias son múltiples<sup>9</sup>, también lo es el talento, pudiendo caracterizarse por ser directivo, técnico, comercial, administrativo, operativo, etc. No hemos de pensar en el talento como algo excepcional, sino como la manifestación de la creatividad y del compromiso al que todos nos debemos y que todos podemos alcanzar. Tal como indica Pilar Jericó, una especialista en el tema, todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo<sup>10</sup>.

Y así, los hijos políticos de Sandra Lerner y Leonard Bosack no paran de multiplicarse por las continuas relaciones entre los miembros de su compañía. El escándalo es de tal envergadura que llegan a relación grupal: todos con todos.

---

Es algo completamente lógico. Para que ese hijo político que es una empresa se desarrolle, **todos hemos de poner de nuestra parte**: los individuos, mediante el desarrollo de las competencias adecuadas para retroalimentar el talento grupal y la compañía, forjando el ambiente necesario para que se genere la creatividad.

---

Permítame que, por su maestría, cite textualmente a Juan Carlos Cubeiro, experto en el tema<sup>11</sup>: «Confundir a los inteligentes con los talentosos es un craso error. Un buen ejemplo de ello nos lo dio la revista *02138*. ¿Qué diríamos de una universidad que rechazara como alumnos al inversor Warren Buffet; al empresario Ted Turner (fundador de la CNN); al comunicador Tom Brokaw; al cantante Art Garfunkel; al senador John Kerry; al rector de la Universidad de Columbia, Lee Bollinger; al creador de *Los Simpson*, Matt Groening; al editor de *The New Yorker* (y ganador del Pulitzer), David Remnick o al presidente de Sun Microsystems, Scott McNealy? Diríamos que debería revisar su política de admisiones. Pues la universidad es nada menos que Harvard, y *02138* es una de las revistas de sus antiguos alumnos. Su título es el distrito de Massachusetts donde se encuentra la famosa institución educativa».

---

En fin, la teoría de la relatividad empresarial es cierta.  
Todo depende de la óptica del compromiso.

---

### *Redireccionando los departamentos de Recursos Humanos: Estrategia PricewaterhouseCoopers de atracción*

Las normas, los procedimientos, los sistemas de gestión, la confección de las nóminas, etc., son funciones tradicionales que, si bien son necesarias, no son estratégicas.

Atrás han quedado los procesos de selección limitados a evaluar las candidaturas que responden a una oferta. Ha nacido el **departamento de atracción del talento**, una labor activa que obliga a desplazarse a las universidades, a los congresos, a los colegios profesionales.

---

A su vez, la formación basada en cursos está mutando hacia el **departamento de desarrollo de talento**, encargado del cumplimiento de diferentes metas: autodesarrollo en el puesto de trabajo, asignación de nuevos retos y responsabilidades bajo tutelaje, *mentoring*, *coaching*, grupos de aprendizaje, desarrollo mediante participación en proyectos o programas de investigación, desarrollo mediante laboratorios de ideas o proyectos multipaís, etc.

---

De igual manera ocurre con las relaciones laborales, convertidas ya en **departamento de comunicación interna**, donde, junto a las normas, se ha de gestionar la creatividad y la innovación, obsesionándose por conseguir un ambiente laboral capaz de generar equipos de rendimiento sobresaliente.

En PricewaterhouseCoopers, por ejemplo, no se limitan a una actitud pasiva ante la selección mediante los típicos anuncios en prensa, portales o buscadores, sino que optan por una política activa, buscando en sitios diferentes, siendo originales en las ofertas y transmitiendo que éstas no son simplemente un puesto de trabajo, sino que constituyen un reto, un equipo, un estilo de vida.

Están en todos los sitios en busca de talento: asociaciones, universidades, colegios profesionales, competencia... donde haga falta para encontrar a los mejores, sin importar el lugar, el país.

---

Así que pensé «la clave para buscar empleo (un proyecto, un cliente, etc.) es **hacerme ver y diferenciarme**, demostrar que estoy comprometido».

«En el momento en que esté dispuesto a aportar un gran valor añadido, entonces **brillaré**, los demás lo verán y **el puesto será para mí**», me dije, aconsejado por mi duende.

---

El sociólogo Amando de Miguel<sup>12</sup> establece un conjunto, sorprendente pero real, de las características fundamentales del trabajador con talento:

1. es leal a sí mismo, al equipo y a sus proyectos;
2. le atrae la acción, no la estabilidad;
3. tiene un alto nivel de confianza;
4. busca el crecimiento personal y el dinero más que la posición;
5. lucha con ahínco por una vida equilibrada, conciliada;
6. no tiene miedo a los cambios;
7. no se ajusta a la tecnología, sino que disfruta con ella;
8. quiere ser juzgado por sus resultados, no por el número de horas y el cumplimiento estricto de horarios;
9. necesita margen de maniobra, siendo incapaz de actuar en entornos con miedo y,
10. finalmente, su lema no es «trabaja duro y ten éxito», sino «trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate».

Indudablemente, el tema preocupa. Por ejemplo, la firma de servicios profesionales KPMG, en su estrategia de captación de talento, ha financiado estudios con centros de orientación universitaria para comprender mejor a la Generación Y (los jóvenes recién incorporados al mundo laboral).

## *Redireccionando el salario: Estrategia Asepeyo de retribución total*

Según Ricardo Alfaro, director corporativo de Recursos Humanos de Asepeyo<sup>13</sup> y presidente de AEDIPE en Cataluña, el profesional solicita cinco elementos en su retribución.

---

Los componentes de la retribución total son: primero, el **salario** con sus beneficios sociales; segundo, el **ambiente de trabajo**; tercero, el **estilo de dirección**; cuarto, la **conciliación** y, finalmente, en quinto lugar, el **desarrollo profesional**.

---

Fijémonos que cuatro de estos componentes forman parte de la retribución emocional<sup>14</sup> y que el primero, basado en el salario económico, se rige por el principio de adecuación al mercado. Por lo tanto, podemos deducir que la retribución emocional es determinante en la gestión del talento.

Y es que recibir reconocimiento es una necesidad del ser humano y una de las retribuciones emocionales más baratas. Respecto a la promoción, seguramente no existan puestos de dirección para todos los empleados con talento, pero, en cambio, sí hay planes de carrera para todos. No todo el mundo quiere un cargo directivo, si bien nadie se sentirá a disgusto con un plan de carrera que le asigne una mejora en el rol corporativo, un ascenso horizontal que le permita asumir nuevas funciones y motivaciones.



Todo ello, tal y como indican los profesionales de Hay Group y Mercer<sup>15</sup>, se debe integrar en un marco de retribución variable, dado que si talento es igual a capacidad por compromiso, lo lógico es retribuirlo en función de los parámetros de la ecuación.

---

Fue en ese momento cuando lo vi claro: «Si mi duende interior me asesora y el espíritu de Mamma Mu brilla en mí, entonces estaré legitimado para ganar más».

---

### *Redireccionando el clima laboral: Estrategia Wolters Kluwer de ambiente laboral*

Una condición básica y obvia de la gestión del talento es el ambiente laboral. De hecho, es el gran reto de cualquier empresa.

La premisa mayor de la gestión del talento consiste en que sólo un buen ambiente genera las condiciones necesarias para su liberación; y la premisa menor se centra en que sobre éste influyen múltiples factores, como son los valores y la cultura corporativa, la comunicación interna o el liderazgo.

Su peor enemigo es el miedo, que frena el talento y la creatividad. Pilar Jericó<sup>16</sup>, en una interesante encuesta a 185 directivos y mandos medios sobre el talento, el miedo y su vinculación a resultados, observó que el 50% reconocía que en su empresa se fomenta el miedo para lograr los

objetivos. Dicha autora señala que la gestión basada en el miedo es posible en un entorno de competencia previsible, de mercados estables, de clientes cautivos o cuando sólo se requiere que los profesionales obedezcan. Ahora que los mercados son imprevisibles, inestables y los clientes libres, si no promiscuos, necesitamos de todo el talento de los profesionales.

El ambiente laboral no es algo esotérico, ni una declaración programática, es la concreción de pequeños detalles. Veamos a continuación un caso concreto, el del Grupo Wolters Kluwer, editorial (con productos como la revista *Capital Humano*) y proveedor de información y de software para profesionales.

Hay muchas otras compañías que están en la misma línea, dispuestas a ser un gran sitio para trabajar y dar ejemplo en sistemas de motivación alternativos a los clásicos paquetes de beneficios. Son compañías que favorecen la integración de las personas y el desarrollo de una cultura motivadora en el entorno de trabajo. Otro ejemplo, además del que nos ocupa, lo podemos encontrar en Best Buy, empresa de electrónica, que ha instaurado un sistema de dirección por resultados que permite que gran parte de sus 140.000 empleados trabajen con absoluta libertad horaria<sup>17</sup>.

Veamos pues, las iniciativas que llevan a la práctica en Wolters Kluwer:

---

Sustituir viajes que alteran la conciliación por **videoconferencias**.

Promover el **teletrabajo** en casos de maternidad, cuidado de familiares, etc.

**Compartir los éxitos personales**, como es el caso de la sillita para el coche que se regala a los empleados cuando tienen un hijo.

Disponer de **horarios flexibles**.

Dar facilidades de **acceso a préstamos**.

Fomentar la **igualdad en las promociones**.

Fomentar la **diversidad**.

**Sistemas retributivos transparentes**, de modo que cada empleado sea capaz de comparar su salario con el del mercado.

---

Son todo un conjunto de medidas a las que se le puede sumar una serie de elementos coadyuvantes que denotan honestidad y compromiso, como es el hecho de apostar por la participación en acciones de sostenibilidad:

---

Se **plantaron 25.000 árboles** por parte de los empleados y sus familiares en espacios cercanos a los centros de trabajo,

Se respetan las típicas medidas de **reciclado** de papel, de soportes informáticos, pilas, aceite, teléfonos y otros residuos.

Se aplican políticas de **bajo consumo energético**.

Se promueven las **donaciones de sangre, de material o dinero** para diversas causas.

Incluso se permitió la **dedicación del tiempo de trabajo** para editar un libro de cuentos cuyos fondos se dedicaron a la creación de un comedor en Guinea Ecuatorial.

---

### *Redireccionando las competencias profesionales: Estrategia Deloitte de inteligencia emocional*

Cuando Daniel Goleman escribió su ya clásico manual de inteligencia emocional<sup>18</sup>, se limitó a perfeccionar un modelo de competencias emocionales que había observado en aproximadamente 200 grandes compañías de todo el mundo: consciencia, valoración, autoconfianza, autocontrol, integridad, flexibilidad, innovación, orientación a objetivos, iniciativa, optimismo, empatía, orientación al cliente, aprovechamiento

de la diversidad, conocimiento de la organización, influencia, comunicación, liderazgo, catalizador del cambio, colaboración, trabajo en equipo.

---

Estas competencias determinan un desempeño laboral sobresaliente. Si dichas competencias son útiles para nuestras compañías, es fundamental que todos nos comprometamos: yo, como empleado, permitiendo que mi duendecillo brille y la compañía creando, como organización, las condiciones adecuadas para que surjan los nuevos valores, las nuevas *Best Practices*, y para que éstas se contagien y sean imitables.

---

Y es que el talento es una cuestión con mucha trascendencia económica. Deloitte Research<sup>19</sup>, basándose en las prestigiosas encuestas Gallup, estima que el coste anual de la falta de involucración (rotación, absentismo, etc.) asciende a más de 100.000 millones de dólares en Francia y a 350.000 millones en Estados Unidos, cantidades muy próximas a los planes multimillonarios que pusieron en marcha los gobiernos de ambos países ante el inminente crac financiero de 2008.

---

¿Por qué compañías como Hewlwt Packard y Microsoft tienen planes de desarrollo profesional tan sofisticados?  
¿Sólo porque son informáticos y les es fácil hacerlos?

---

## CONCLUSIONES PARA MEJORAR LA POSICIÓN LABORAL

---

El mejor camino para encontrar un empleo, conseguir una promoción, un aumento de salario o el objetivo que te has propuesto es liberar el talento que todos llevamos dentro. Los demás **lo notarán**.

El talento **no es un tema elitista**, pues escoger a los más inteligentes no necesariamente implica a los más talentosos.

**El talento depende de nosotros.**

La gestión del talento es mucho **más que un proceso de selección** entre los candidatos con mejor expediente académico o profesional.

**El talento, trampolín de la productividad.**

Cada día son más las empresas y empleados que se esfuerzan en **tejer una red de vínculos emocionales** que permitan fidelizar su talento. De esa forma, ambos se sienten a gusto y aparcan el tema de la rotación.

---



## 4

# Conciliación, igualdad y diversidad

## *Ideas para mejorar las relaciones*

### LA MAGIA EXISTE... Y TRANSFORMA LAS CIRCUNSTANCIAS

---

«Los duendecillos hacemos magia y somos capaces de transformar las circunstancias», me dijo una mañana mi duende.

---

Cada vez se observan más compañías que, movidas por sus duendecillos, están reinventando sus relaciones y transformando en oportunidades las dificultades en materia de conciliación, igualdad y diversidad. Éstas se enfocan como una cuestión estratégica, ya sea para expandirse, para incrementar la productividad, para ganar liderazgo o como herramienta plural que les permita captar talento.

Y estos objetivos estratégicos ya son palabras mayores. Se trata de NECESIDADES, que tendrán sus momentos altos y bajos, pero que, como tales, se han de satisfacer.

Veamos a continuación cuatro casos, algunos clásicos, aunque no por ello desdeñables. Lo importante aquí no son

los ejemplos, sino el despertar de muchos duendecillos interiores que permiten transformar el espíritu de la compañía.

### *Redireccionando la conciliación: Estrategia Mercadona de expansión*

Hace muchos años, en un sector en plena guerra por contratar personal, una cadena del sector de la distribución alimentaria que sufría de rotación pero que aspiraba a una gran expansión territorial, se plantó y dijo «no se irán». Así que decidió reinventarse para ser atractiva y consiguió encarar los elevados índices de rotación del sector.

---

Sencillamente, en un acto puramente innovador, hizo fijos a todos sus empleados, les garantizó proximidad a su domicilio (con un objetivo de no más de diez minutos), les dio un mes extra de baja maternal, instaló guarderías en los centros de distribución y aseguró un puesto de trabajo para la pareja en caso de fallecimiento del trabajador, además de una beca de estudios para sus hijos.

---

De una manera inteligente y de la mano de la conciliación, los índices de satisfacción y compromiso necesarios para poder llevar a cabo su espectacular expansión se dispararon, consiguiendo sus objetivos de crecimiento y logrando transformar una dificultad en estrategia. Pasó de ser una compañía desconocida a liderar el mercado.

El crecimiento de Mercadona hubiera sido imposible sin el recurso de la conciliación. Estabilizar su plantilla fue un elemento estratégico.

Con esto, mi intención no es afirmar que estemos ante una empresa ideal (detractores tendrá; es más, no soy quién para juzgarlo). Sin embargo, es justo observar que, en este caso, la conciliación fue básica para poder expandirse.

La apuesta por la conciliación tiene muchas ópticas. Por ejemplo, Vodafone ha instalado 47 salas de videoconferencia con el fin de reducir desplazamientos y favorecer así el equilibrio entre vida laboral y personal, salas que, además, han permitido ahorrar más de 1.300 toneladas de CO<sub>2</sub> en los últimos tres años, eliminando así miles de viajes superfluos con la consiguiente optimización en los costes económicos directos. Durante este periodo, se han realizado alrededor de 11.600 videoconferencias nacionales y más de 6.400 internacionales y se han evitado, al mismo tiempo, la friolera de 2.900 vuelos nacionales y 1.600 internacionales, tal como informa Europa Press<sup>20</sup>.

---

Es tan sólo un ejemplo de acción sencilla e imitable que consigue aunar conciliación con optimización y protección del medio ambiente.

---

## *Redireccionando el marketing y la publicidad: Estrategia MRW de liderazgo*

Una medida similar ha visto la luz en el seno de la compañía de transporte MRW, pionera en integrar laboralmente a personas con minusvalías, lo que le ha comportado el amplio reconocimiento de la sociedad. Este compromiso, articulado a su vez con una política de cooperación, le ha granjeado la confianza de los clientes hasta alcanzar una posición de liderazgo en transporte urgente.

Como venimos observando, sucede que, cuando una empresa visualiza la importancia de adaptarse a la sociedad que le permite crecer, redescubre un nuevo escenario y satisface mejor las necesidades de sus clientes.

Tal como hemos señalado, esa visión abierta genera riqueza para la compañía, pero, además, también produce satisfacción, ya que consiguen superar las típicas relaciones laborales y transformarlas en motor de éxito. Se trata de organizaciones que se plantan y dejan de luchar contra las grandes dificultades empresariales: rotación, insatisfacción, absentismo, etc. No es que se abandonen, sino todo lo contrario: convierten las circunstancias en ventajas competitivas, es decir, innovan y «se comen» el mercado.

Muchos de los aspectos de este capítulo podrían referirse a gestión del talento, a innovación o a RSC, puesto que interactúan; es más, son sinérgicos. En mi caso, he preferido separarlos porque considero que cada uno de ellos es de tal envergadura que merece un tratamiento propio. No obs-

tante, es fundamental recordar que las *Best Practices* están interrelacionadas, como demuestra el ejemplo meridiano de MRW.

---

La compañía establece medidas de conciliación entre la vida personal y laboral: jornada continua, flexibilidad horaria, tickets guardería, aparcamiento, gimnasio, biblioteca, financiación de un 80% en formación externa, etc.; pero, además, el 60% de los mandos intermedios son mujeres y alrededor del 10% de la plantilla de los servicios centrales son personas con algún tipo de discapacidad. Ha logrado unir conciliación, igualdad e integración social.

---

Sin embargo, MRW no se ha quedado aquí, sino que ha vinculado estas medidas a la gestión del talento, liberando así la satisfacción personal tanto de la cúpula directiva como de todos los integrantes de la compañía, quienes se muestran orgullosos de trabajar en una empresa solidaria. Ese es el duendecillo de MRW.

Cuando un empleado trabaja en una empresa solidaria lo percibe. Pero si, además, todo ello se vincula a una inteligente política de RSC, se consigue crear una serie de sinergias nada desdeñables que propagan nuestro nombre por todo el territorio.

---

MRW realiza envíos gratuitos para estudiantes, personas con discapacidad, familias numerosas y personas mayores que viven en residencias. También hace descuentos a más de 5.000 ONG y deducciones de hasta el 72,5% para las pymes de reciente creación.

---

Las organizaciones que se «liberan», por tanto, abren las puertas a la creatividad, y su mundo se multiplica exponencialmente. Así, continuando con la misma compañía, entre sus acciones se incluyen el transporte de mantas y alimentos durante la guerra de Bosnia, de bicicletas a Mozambique, de juguetes para Cuba, de libros para países del Tercer Mundo y han firmado acuerdos indefinidos para la recogida de prótesis, sillas de ruedas o muletas que, tras ser reparados por la ONG Amputats Sant Jordi, se envían a aquellos países con población afectada por las minas antipersonas o por catástrofes naturales.

Todo ello supone el 7% de los cerca de 180.000 envíos que mueven diariamente (¿qué tanto por cierto invertimos en publicidad?). Como dice Francisco Martín, su presidente ejecutivo<sup>21</sup>, «cada día, en algún lugar, alguien dice a nuestra gente de primera línea (mensajeros, telefonistas, comerciales, empresarios y franquiciados) algo tan sencillo, pero al mismo tiempo tan potente para forjar el orgullo corporativo, como es un simple ¡gracias!».

Al igual que con el caso Mercadona o los que vendrán a continuación, tampoco me corresponde a mí juzgar si se trata de buenas empresas. Lo que sí que resulta patente es



la excelencia de su *Best Practice* que, además, ha cuajado en una óptima estrategia empresarial.

### *Redireccionando los convenios colectivos: Estrategia Iberdrola por la productividad*

Iberdrola (sector energético) es una de las compañías con uno de los convenios colectivos más abierto a estos temas. No sólo reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, sino que da un paso más y fomenta explícitamente una mayor responsabilidad entre hombres y mujeres en la asunción de las obligaciones familiares. La compañía ha establecido la posibilidad de jornada continuada en horario de mañana en todos aquellos centros de trabajo que lo permiten, y aunque parezca increíble, con dicha medida ha incrementado su productividad en medio millón de horas anuales.

---

Cuando se cumple el primer aniversario del IV Convenio Colectivo, 7.300 de sus 33.000 empleados en España disfrutan de la jornada continuada entre las 7.30 y las 15.00 horas, con una horquilla de media hora para entrar y salir. No sólo han acentuado su nivel de satisfacción, sino que, tal como informa la compañía, han ganado una media de 40 horas anuales de productividad por empleado.

---

El periódico económico *Expansión*<sup>22</sup> recogía la noticia como una medida para incrementar la productividad: «La

iniciativa, sin precedentes en una gran empresa industrial, supuso un punto de inflexión en España al ser la primera en abordar sin fisuras la conciliación laboral y familiar en España. La eléctrica asegura en un comunicado que el IV Convenio Colectivo marcó un punto de inflexión en el día a día de la compañía, ya que aspectos como la conciliación entre la vida familiar y laboral y la flexibilidad horaria pasaron a jugar un papel clave en la filosofía y el funcionamiento del grupo».

Medidas como esta, o como la jornada flexible de cinco horas durante un año (con el 100% del salario) tras finalizar el permiso legal por maternidad, están situando a Iberdrola en los puestos de honor del *ranking* de empresas conciliadoras. Una apuesta productiva que, junto a las energías renovables, le está granjeando el prestigio internacional.

### *Redireccionando la igualdad:*

#### *Estrategia Merck Sharp & Dome por la diversidad*

Merck Sharp & Dohme (sector farmacéutico) ha creado recientemente el cargo de Director de Diversidad, así como un modelo estratégico que pivota sobre los grupos de diversidad. Éstos están integrados por líderes (de todos los niveles) de la organización cuyo objetivo se centra en reflexionar sobre la gestión del talento en razón del género, la edad, la cultura, la orientación sexual, etc., a fin de buscar los mayores índices de igualdad.

En un entorno en el que la carrera por la atracción del talento es una realidad, en ocasiones próxima a la guerra (ya sabemos que en tiempos de crisis las cosas cambian, aunque sólo momentáneamente), es inútil irse con remilgos, sean estos por la forma de vestir, por el sexo, por la inclinación sexual, por la raza, por la visión política o por la edad. Sin ir más lejos, el 60% de la plantilla de Laboratorios Almirall está conformado por mujeres, y en Bayer Health Care acaban de firmar un convenio para la ocupación de mayores 45 años.

---

El talento necesario para que triunfe la creatividad y la innovación está al margen de los colores o las tendencias.

---

Siempre me ha sorprendido que Bangalore fuera una de las ciudades más importantes del mundo en producción de software. ¿Saben porqué? Es muy sencillo, solucionan gran cantidad de los problemas de soft de Estados Unidos. Sí, mientras los americanos duermen, India trabaja para resolver sus disgustos (informáticos claro está), lo cual demuestra que la diversidad ya es una obligación.

Hace unos días, en el aeropuerto de Madrid, me encontré con Juan Galindo, un antiguo compañero de postgrado. Ilusionado por verle, ya que siempre es agradable evocar las experiencias pasadas, me llamó la atención el motivo de su viaje. Estaba en Madrid de escala técnica. Venía de México Distrito Federal, pues Juan es mexicano y se iba a la India a contratar ingenieros, pues es también Director de Personas;

lo haría en los institutos de tecnología de Bangalore, ya que sus alumnos están altamente preparados y dominan el inglés, pues Juan estaba seleccionando profesionales para su empresa, que es norteamericana; allí realizarían proyectos para unas empresas químicas que operan en todo los países del mundo, por supuesto también en España. Juan, aprovechando la escala técnica, se había entrevistado en el aeropuerto con el Responsable Informático de dicha compañía para el Sur de Europa.

En fin, cuando menos es sorprendente.

Entonces fue cuando me acordé de David Bäckström ¿Saben qué relación hay entre un sueco, Australia, el Reino Unido y Barcelona?

La respuesta es Telemedicine, una empresa innovadora creada por dos emprendedores, uno era Bäckström, un sueco que decidió instalarse en un país más cálido, en concreto, en la Torre Mapfre de Barcelona, desde allí, junto a una cincuenta de los mejores expertos (de 17 nacionalidades distintas) diagnostican a distancia y en tiempo real las imágenes de resonancia magnética que les envían más de 100 hospitales repartidos por toda Europa.

¿Y entonces, se preguntarán, qué pinta Australia en esta historia? Pues bien, Telemedicine, aprovechando la diferencia horaria, creó un centro en Sydney para atender 24 horas y evitar así los turnos nocturnos del personal (caros y difíciles de cubrir) mejorando, a la vez, el servicio prestado.

¿Ciencia ficción?

No, es la realidad que no para de reinventarse.

¿Saben que ya se pueden realizar operaciones quirúrgicas por Internet?, ¿y que el mercado sanitario tiene un potencial increíble para los emprendedores?

Me explicaré, muchas operaciones se hacen con robots informáticos (no inteligentes sino pasivos) que perfeccionan la destreza del cirujano ya que le permite practicar operaciones con precisión milimétrica. De hecho ya se usan en numerosos quirófanos siendo inconcebible, por ejemplo, un equipo de cirujanos cerebrales que no utilicen dicho instrumental. Pero eso sólo son los primeros pasos pues se camina hacia la cirugía por telepresencia o telerrobótica remota. En el 2001 Jacques Marascaux, ubicado en Nueva York, operó a un paciente situado en Estrasburgo (donde había un cirujano ayudante) mediante un sistema virtual privado y desde esa fecha ya se han realizado más de veinte operaciones de ese tipo, de hecho en el 2005 se realizó la primera operación por la red abierta de Internet; en ese caso se hizo sobre un animal, en concreto un cerdito situado a más de 1.000 km. de distancia. Y es que la BIOTEC, es decir, la biotecnología médica tiene un gran futuro.

Se preguntarán ustedes ¿y si se interrumpe la señal?

Ya ocurrió una vez y el cirujano ayudante fue capaz de pasar a un sistema redundante en menos de un segundo.

Otra pregunta fácil es la siguiente: ¿Qué será más importante para un cirujano los conocimientos médicos o haberse entrenado desde pequeño jugando a las maquinitas?

No sé, menudas preguntas me hago. Lo único cierto es que, últimamente, cuando reprendo a mis hijos por jugar a las endemoniadas videoconsolas me siento un tanto confuso.



Vean por qué.

Una noche invité a cenar a casa a un grupo multicultural del *cluster* de Tecnologías Médicas y cuando empezaron a hablar del futuro médico estuve a punto de despertar a mis hijos y obligarles a jugar con la play. Por supuesto que no lo hice, pero cuando se acabó la agradable velada me fui a dormir un tanto intranquilo, como deseando con todo mi corazón que los videojuegos no fueran tan agresivos sino más educativos y así poder dar a mis hijos patente de corso (para que jugaran cuanto quisieran).

¿Quién sabe? Lo que está claro es que las sociedades desarrolladas actuales somos incapaces de abastecernos de los ingenieros que necesitamos para ser economías de valor añadido<sup>23</sup>, de lo cual se deducen dos cosas: la primera, la importancia de la diversidad pues deberemos contratar profesionales de otras nacionalidades y la segunda, que si tienes que elegir carrera pienses que los campos de la ingeniería tienen mucho futuro.

Está claro que las circunstancias nos enseñarán a administrar la diversidad, sea cultural, nacional, sexual, o incluso, de condiciones laborales, pues gestionar una correcta diversidad en condiciones laborales es fundamental para un buen gobierno corporativo.



## **CONCLUSIONES PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES**

---

Los duendecillos comprometidos hacen magia y **convencen a cualquiera**. Si te alías con ellos, te ayudarán a conciliar.

Es posible, de la mano de la conciliación, disparar la satisfacción y el compromiso. De esa forma, se **transforma una dificultad en estrategia**.

Cuando una compañía, un autónomo o un profesional visualizan **la importancia de adaptarse a la sociedad** que les permite crecer redescubren un nuevo escenario y satisfacen mejor las necesidades de sus clientes y colaboradores. Es entonces cuando «se comen» el mercado.

El compromiso del duende de la compañía con los duendecillos de cada uno de nosotros permite que **la conciliación** sea una buena herramienta para aumentar la **productividad**.

El duende de la creatividad y la innovación están **al margen de los sexos, las edades y las razas**.

---



# 5

## Responsabilidad

### *Ideas para ayudar*

#### EL PRINCIPITO, EL DUENDE DE SAINT-EXUPÉRY

—¿Has conocido al Principito? —me preguntó mi duende.

—¿A quién? —respondí intrigado.

—Al Principito, el duende de Saint-Exupéry —me matizó.

—Sí, por supuesto.

—Pues entonces sabrás que los duendes estamos conectados.

---

Y es que la unión de muchos duendecillos genera una química y una física capaz de transformar la sociedad.

---

*Redireccionando la discapacidad:  
Estrategia DKV por la inserción sociolaboral*

DKV Seguros, filial de Deutsche Krankenversicherung AG, uno de los líderes europeos en seguros de salud, ha creado

la Fundación Integralia para facilitar la inserción sociolaboral de personas con discapacidades físicas, apostando de esta forma por la RSC. Se trata de una iniciativa sin ánimo de lucro que les ha permitido convertirse en una de las empresas con mayor cuota de personas con discapacidad integradas en su plantilla: un 15,9%.

El principal proyecto de Integralia es su centro de atención al cliente, el primer *contact center* de Europa atendido por personas con discapacidad: lesiones medulares, paraplejias, enfermedades degenerativas... Los empleados de DKV se han volcado, orgullosos, con la fundación, y el 80% de ellos trabaja prestando algún servicio desinteresado.

Otras empresas también han firmado acuerdos con instituciones dedicadas a discapacidades neurológicas, como por ejemplo Abertis, de infraestructuras aéreas y terrestres, que financia parte de un proyecto del Instituto Guttmann destinado a mejorar el diagnóstico y tratamiento de las deficiencias del sistema locomotor, sumándose así al círculo de empresas amigas de este instituto. O los laboratorios farmacéuticos Lilly, que abanderan una gran alianza para combatir la tuberculosis multirresistente.

---

Son muchas las empresas que están apostando seriamente por la RSC.

No es cuestión de tamaño, sino de mimos y voluntad.

Empresas grandes y pequeñas, autónomos o empleados, movidos por sus duendecillos, optan por comprometerse, cada uno según sus posibilidades.

---

### *Redireccionando el ánimo de lucro: Estrategia terapéutica La Fageda*

La Fageda es una cooperativa de iniciativa social, sin afán de lucro, formada por 190 socios, que fue creada en Olot (Girona) por un grupo de profesionales del Hospital Psiquiátrico de Salt. Querían, tal como indica su director gerente Josep M.<sup>a</sup> Corbinos<sup>24</sup>, salir al paso del vacío asistencial en el que se encontraba el colectivo de personas con enfermedades mentales severas, ya que, por un lado, se reconocía la necesidad de trabajar para conseguir su rehabilitación e integración social, pero, por otro, no había en el mercado ningún puesto de trabajo para esas personas.

---

¿Qué hicieron? Pues innovaron, salieron de los hospitales y se lanzaron a crear estructura empresarial como herramienta terapéutica. En la actualidad, además, venden 35 millones de yogures al año.

---

Se han convertido, en su corta historia, en el tercer productor autonómico. Cuentan con una granja con 500 cabezas de ganado, prestan servicios de jardinería para los ayuntamientos

de la zona y producen un millón de plantas para la reforestación; también disponen de pisos asistidos para sus trabajadores y pueden indicar con orgullo que la tasa de paro en el colectivo de personas con discapacidad psíquica o enfermedad mental crónica de su comarca es igual a cero. Además, trabajan con la Fundación Un Sol Món de Caixa Catalunya en la plasmación de un modelo de gestión que pueda ser replicable.

La Fageda es otra de esas empresas donde el boca a boca publicita sus productos... y se los come (por cierto, se los recomiendo).

### *Redireccionando la rentabilidad: Estrategia Danone de deslocalización*

También están muy buenos los yogures de Danone, sobre todo desde que supe cómo encararon la deslocalización de su planta en Navarra. La compañía recurrió a la filosofía RSC y no se conformó con pagar los despidos, aunque fueran a precio de oro, sino que se involucró en la recolocación de los empleados. Sin embargo, Danone decidió dar un paso más y lideró un plan de industrialización de la zona afectada (un pequeño valle muy lindo), que tuvo como resultado la creación de trescientos puestos de trabajo. Ahora cada día tomo dos yogures: por la mañana el de La Fageda y por la noche, antes de irme a dormir, el de Danone.

---

Como sucede en los casos anteriores, es fundamental que la RSC inspire los actos de las compañías.

---



Tal como indica Antonio Argandoña, profesor del IESE Business School, todas las áreas (operaciones, marketing, finanzas, personas, etc.) deben aplicar un modelo de responsabilidad empresarial al proceso de toma de decisiones: «Es determinante entrar en qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, cuál es su papel en la sociedad o cuáles son sus deberes para con los hombres y mujeres que cada día acuden a trabajar en ella».

Mercedes Fernández, de MOA-BPI Group (empresa dedicada al acompañamiento en reestructuraciones de plantillas), señala que las recolocaciones suponen un impacto económico y psicológico para las plantillas, además de dejar una huella importante en el territorio, que pierde tejido industrial y que tardará tiempo en volver a atraer nuevas actividades empresariales. El enfoque activo de las recolocaciones, es decir, el que se basa en los principios de la RSC «se fundamenta en el concepto de desarrollo sostenible, conjugando el legítimo derecho de las empresas a obtener una rentabilidad económica, con su ineludible responsabilidad corporativa de respetar a las personas y a las comunidades en las que operan».

---

—«VIVA LA MAGIA» —me hace gritar Polito cuando ve que me desanimo porque el tema de la RSC no siempre es un tema fácil.

YA SE HA CONVERTIDO EN NUESTRO CANTO DE ESPERANZA

---

## *Redireccionando la reputación: Estrategia CEOE de responsabilidad social corporativa*

En diferentes círculos se comenta que la clave para que las empresas sean socialmente más responsables está en que los consumidores apuesten por los productos respetuosos, aunque esto suponga pagar un pequeño plus.

En mi opinión, lograr este comportamiento en el consumidor será difícil, pues el sistema de competencia se basa en lo contrario, en crear condiciones para que los productos, libres de posiciones dominantes, puedan ser más baratos. La ley que regirá la RSC será también la misma ley que rige la competencia: las empresas, los profesionales o los autónomos más comprometidos triunfarán.

---

Dicha óptica supone proactividad por parte de las empresas. Implica anticiparse a las necesidades que la sociedad reclama y, por consiguiente, generar las consiguientes oportunidades de mercado.

De hecho, la mayoría de compañías lo está entendiendo de este modo y así lo demuestra el que todas las organizaciones patronales y sindicales estén creando comisiones de RSC. Basta con echar un vistazo.

---

Por ejemplo, la CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, que integra a un millón de empresas públicas y privadas de todos los sectores, ha creado la

Comisión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), asumiendo voluntariamente el intercambio de experiencias. Son muy conscientes de la influencia sobre sus propias compañías de los diferentes grupos de interés: consumidores, accionistas, proveedores, competidores, administraciones, comunidades locales, empleados, etc.

Otra muestra la podemos encontrar en FEIQUE, la federación que agrupa a los empresarios del sector químico, encargada de aplicar el Responsible Care, un complejo protocolo internacional de adecuación a la responsabilidad social y medioambiental; o la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), que emite normas de contabilidad y buenas prácticas contables y de gestión empresarial, y que también se vuelca mediante su comisión de RSC en el desarrollo de dichas prácticas.

---

«Hay que llevarlo a la esencia de la empresa y no basta con hacer marketing o tratar de vender lo que la compañía no es, porque antes o después el mercado lo constatará y lo penalizará», afirma Pedro Rivero, presidente de dicha comisión.

---

Este movimiento incluye a las patronales, los sindicatos, los gobiernos y muchas otras asociaciones que fomentan la transición de las empresas hacia este tipo de responsabilidad. Un claro ejemplo es ASEPAM, responsable del Pacto Mundial, que tiene como función promover el progreso empresarial en el ámbito de la responsabilidad en función de los diez

principios fundamentales del Global Compact de la ONU (protección de los derechos humanos, libertad de asociación, erradicación del trabajo forzoso e infantil, no discriminación, respeto al medio ambiente, difusión de la tecnología ecológica, eliminación de la corrupción y el soborno).

Aldo Olcese, de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, exhorta en voz alta: «A medida que la empresa responde más en esta dirección, te sientes mejor como ser humano y, por ende, como ciudadano y trabajador. Y este es el gran milagro que se está obrando».

---

Como se puede observar, cada vez hay más duendecillos que apuestan por el cambio.

---

### *Redireccionando la ética en los negocios: Estrategia Agbar de código ético*

La verdad es que resulta agradable y alentador ver cómo, poco a poco, las estrategias de las compañías se alían con lo que piensa la sociedad.

¿Qué es un código ético?, ¿un documento ideal de declaraciones programáticas inalcanzables? Ni mucho menos. El código ético es un documento donde las compañías responsables definen su forma de actuar ética (seguridad laboral, relaciones laborales y derechos humanos principalmente) y se comprometen, junto a sus empleados, a llevarlo a la práctica. Cualquier otra cosa es sólo marketing peligroso pues no

hay peor cosa para un consumidor o para un empleado que ver contradicciones entre lo que dice la compañía y lo que, al final, hace. Tener dicho documento porque es políticamente correcto no sirve para nada y no nos diferencia, todo lo contrario, nos somete a un riesgo.

Tal como señala Jonás de Miguel, director de Organización y Gestión de Personas del Grupo AGBAR, el código ético fue un elemento clave en la estrategia de la internacionalización de su compañía. Cualquier profesional que opera en el extranjero, supongamos en China o Arabia Saudita, no puede aplicar la legislación de la sede central pero ¿debe aprovechar al máximo las ventajas que le ofrece un marco normativo más laxo? ¿Si todas las demás empresas del país lo hacen, debe hacerlo la mía? ¿Dónde está el límite? Fuera uno se siente solo y le asaltan interrogantes que el Código Ético ha de ayudar a resolver.

«Las dudas son humanas pero una buena solución os dignifica» —añadió Polito.

Una empresa que desea tener un control de calidad sobre su expansión ha de planificar los problemas que se puede encontrar y no dejar su solución al azar o al criterio de un directivo pues un error perjudicaría seriamente a la compañía. La estabilidad de la expansión depende de ello.

El código de ética debe determinar, si está bien construido, qué valores son irrenunciables para la empresa en cualquier país... todos tenemos casos en nuestra memoria de cómo empresas deportivas y petroleras, entre otras muchas, han pagado muy caro en términos de opinión pública y de rentabilidad sus actuaciones en el exterior, aunque en mu-



chos casos estas actuaciones no vulnerasen ninguna norma en el país en que se desarrollaban.

Estos últimos años hemos vivido expansiones a cualquier precio pero la Historia nos demuestra la imposibilidad de mantener los imperios cuando no existe la fuerza ética. Expandirse sin ética sólo conduce al cansancio, al deterioro de la marca y a la pérdida de ilusión de las tropas.

---

Así, el código de conducta debe proteger la reputación corporativa, ese conjunto de percepciones tan costoso de construir y tan diabólicamente caro de restablecer. Es, en definitiva, un **patrimonio**, razón por la cual muchas empresas se vuelcan en su definición y en su seguimiento.

---

### *Redireccionando el capital: Estrategia BBVA de inversión socialmente responsable*

La RSC se asemeja a una válvula liberatoria que nos permite trasladar las cuestiones del *management* a nuestra realidad como individuos o al revés, incorporar nuestra realidad a la gestión empresarial. Veamos si es posible traducirlo a las inversiones financieras.

Una práctica tan humana como el sistema retributivo basado en comisiones a cualquier precio (donde lo único importante son los objetivos económicos) nos ha conducido a una espiral de violencia de tal envergadura que ha acabado por detonar



una de las crisis más graves de los últimos tiempos. Bueno, seamos positivos, de una forma u otra hemos aprendido la lección. No obstante, de esto emerge la necesidad de diseñar cualquier sistema retributivo, y cualquier sistema de objetivos, mediante la incorporación de valores y códigos éticos libremente asumidos. No sólo es importante alcanzar los objetivos, sino cómo se consiguen. No sólo es importante ganar dinero, sino cómo se obtiene. Lo contrario únicamente conduce al sobrepeso y éste, como ya sabemos, a gritar: «¿dónde voló mi donut?»

Es un largo camino, pero analicemos algunos pasos, que no por humildes dejan de tener su importancia, sobre todo por ser los primeros. Tal como dijo hace 2.500 años Lao Tse, uno de los filósofos más relevantes de la civilización china y considerado fundador del taoísmo, «un viaje de mil millas comienza con un paso».

Por ejemplo, tenemos las llamadas ISR, Inversión Socialmente Responsable, que tienen en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales de la inversión. De este modo, estas transacciones tienen vetados sectores como la peletería, los juegos de azar, la pornografía, el tabaco o las armas, por citar algunos, y han de fiscalizar que no existe corrupción, experimentación animal o violación de derechos humanos, y que la empresa establece sistemas de prevención de riesgo, etc. Para ello, se establecen unos criterios de sostenibilidad según los cuales se puntúa a las empresas. Todos nosotros tenemos la posibilidad de reclamar que las inversiones vayan por ese camino.

---

La tendencia en los fondos de inversión y de pensiones se dirige a exigir a sus gestores la incorporación de la variable ISR. Dicha tendencia parece que será ascendente, teniendo en cuenta que en Estados Unidos ya existe más de un 10% de fondos que lo exigen.

---

BBVA apuesta por dicho criterio integrándolo en algunos de sus productos e incorporándolo en la totalidad del patrimonio gestionado en el plan de pensiones del grupo.

Otro ejemplo en la misma línea es la apuesta de este mismo banco por su Fundación para las Microfinanzas, una entidad sin ánimo de lucro, dotada con 200 millones de euros y dedicada a promover el acceso al crédito en zonas poco desarrolladas. La estrategia de la fundación radica en impulsar las microfinanzas a través de alianzas con entidades de probada solvencia local.

Aun así, a nadie se nos escapa que, además de la buena voluntad de las ISR o de los microcréditos, se debe establecer un sistema de compromiso global, un sistema autoexigido que traslade confianza a la sociedad.

---

Pues ¿qué mayor responsabilidad social que la administración de las pensiones y las jubilaciones de la humanidad?

---

Sin lugar a dudas, las empresas del sector financiero han de ser líderes en este aspecto (o, al menos, eso esperamos todos) y no sólo por la aplicación en su sector, sino también porque

pueden exigir dicha responsabilidad al conjunto de las empresas mediante su evaluación a la hora de conceder un crédito.

*Redireccionando el compromiso:  
Estrategia La Caixa de voluntariado*

Me gustaría referenciar un aspecto destacable de la RSC: el voluntariado.

Aprovechando que hablábamos del esfuerzo que debe hacer el sector financiero, centraremos la cuestión del voluntariado en una empresa de ese sector, La Caixa, y lo haremos de la mano de Carlos Vidal-Quadras, responsable del programa.

Existen diversas posibilidades para que una empresa integre la voluntad de servicio: desde la animación a que los trabajadores hagan voluntariado en su tiempo libre a los bancos de tiempo, donde la compañía destina un número de horas laborales al voluntariado; o el voluntariado profesional, donde la empresa pone a disposición de las entidades sus equipos de trabajo; o mediante participación de su plantilla en campañas; o igualando los donativos de sus empleados; o financiando proyectos solidarios presentados por los trabajadores o haciendo donaciones a entidades sociales.

---

Además de la función social propiamente dicha, el voluntariado supone una mejora del ambiente laboral al introducir elementos de distensión y cooperación por encima

de las posiciones jerárquicas. De esta forma, se mejoran las relaciones informales, se incide en la cohesión de los equipos y se canalizan las inquietudes sociales de los empleados (una de las necesidades trascendentes del ser humano).

---

En el caso de La Caixa, se movilizan, a través de 45 asociaciones de voluntarios totalmente autónomas, a más de 2.100 personas entre trabajadores, prejubilados, jubilados, familiares y amigos. «Desde el inicio, nos encontramos que muchas personas tienen ganas de colaborar como voluntarios y así ayudar a personas que padecen necesidades, pero que por diferentes razones, no han dado este paso. Una propuesta de voluntariado lanzada por su empresa, en la que confían, les facilita el camino y les abre a esta realidad.»

Ahora, los voluntarios de La Caixa han firmado un acuerdo de colaboración con la Fundación del Barça para dar apoyo a los colectivos desfavorecidos. De hecho el Barça, denominado más que un Club, ha ayudado desde el 2006, a más de 25.000 niños de todo el mundo, tendencia ésta que se está extendiendo entre los clubs deportivos. Todos ellos tienen un objetivo, el «triple plus plus»: Copa, Liga, Champions y RSC.

Cuando escribo estas líneas escucho todavía los petardos y las fiestas populares que discurrieron por todo el país cuando el Barça ganó la Champions pero... a mí me viene a la cabeza la cuarta copa, la que ganó apostando por una publicidad responsable con Unicef. Sus camisetas han dado

la vuelta al mundo imprimiendo en nuestras retinas la importancia de colaborar por un mundo mejor. Ayer le expliqué a mi hija, una forofa del Barça, lo que significa Unicef y la labor que hacen y se puso muy contenta.

Polito nos miraba desde un rincón con cara tierna, satisfecho de que sus palabras habían dejado huella en mí.

Y es que no debería ser de otra forma, tanto los clubs, los jugadores o los famosos reciben mucho de la sociedad.

Ya son muchas las compañías que han optado por esta fórmula: Caja Madrid, Deloitte, que ayudan económicamente a los empleados que colaboren con el Tercer Mundo, Igual que Accenture, Deutsche Bank o Sun Microsystems, por citar algunas.

Adecco, dedicada al trabajo temporal, ha puesto en marcha un nuevo plan de incentivos denominado Incentivos Solidarios, por el que veinte empleados realizan un viaje de voluntariado a Ecuador de la mano de la ONG Ayuda en Acción.

Grifols, del sector farmacéutico-hospitalario, destina parte de sus beneficios a proyectos sociales y de voluntariado, como son la mejora de los recursos sanitarios de regiones del mundo con escasez de medios.

La ONU, Google y Cisco cuentan con un innovador sitio web (el MDG Monitor) que permite seguir los avances en la lucha contra la pobreza mundial hasta el 2015, en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (eliminación del hambre, entre otros).



---

En ese preciso momento me dije: «Algo se esta moviendo en nuestras conciencias».

Cerré los ojos y grité para mis adentros: «¡Gracias, dueñecillos del alma!»

---

### *Redireccionando los valores: Estrategia Mango de Director de Responsabilidad*

Tal vez el movimiento se pueda ralentizar en tiempos de dificultades económicas, pero la RSC parece imparable. Se ha convertido ya en una filosofía empresarial y ha dejado de ser una mera cuestión filantrópica.

---

Cada vez son más las empresas que crean puestos y departamentos de RSC, como sucede, por ejemplo, en Mango, Laboratorios Esteve, Iberdrola, Cementos Pórtland, BBVA o Telefónica, por nombrar unas pocas.

Y cada vez son más las escuelas de negocios que imparten programas de RSC. Sin ir más lejos, el Instituto de Empresa ya se encuentra en la quinta edición de su Programa Superior de Dirección en Responsabilidad Corporativa.

---

También existe un número muy significativo de empresas que presentan memorias de sostenibilidad. Lo suelen hacer



de acuerdo con los criterios del Global Reporting Initiative, un sistema internacional que establece el mecanismo y la rigurosidad para realizar este tipo de memorias anuales.

Permítanme la osadía de traer a colación un experimento que me propuso Polito.

—¿Cómo puedo resolver esa situación tan complicada? —le pregunté ante la dificultad de desbloquear un conflicto que me habían planteado.

—Usa el ingenio, has de innovar —me contestó.

—Ya, pero ¿cómo? —le dije ofuscado por la resolución del problema.

—Los caminos tradicionales no te han llevado a nada así que debes ampliar un poco los límites —me contestó.

—Por favor, Maestro, dame pistas —le insistí a Polito, ya elevado a la condición de Maestro Interior.

Vean lo que me aconsejó mi duende...

Por las mañanas, lo primero que hago tras asearme y vestirme es preparar el desayuno de toda la familia, algo a lo que nunca renuncio salvo si me encuentro de viaje. De hecho, es un gran placer, pues satisface mi necesidad de atender a la colectividad, en este caso de forma muy modesta. Una vez lo tengo preparado, levanto a la familia al grito de «¡abierto servicio cocina!», una broma que comenzó cuando nació nuestro primer hijo, que era bastante tragaldabas y que me convirtió en un chef del biberón. Mientras ellos se preparan, he tomado la costumbre de hacer algo de ejercicio. En mi caso no salgo a correr; todo lo contrario, me voy a recibir al astro

Sol, una de mis necesidades profundas (me cuesta reconocerlo en público, pero me encanta sentirme que formo parte de un subconsciente colectivo). En fin, cada uno tenemos nuestras costumbres; la mía, sentarme en posición de loto y meditar un rato hasta que las piernas se me ponen nerviosas.

---

Me ayuda a enfrentarme al día con otra actitud, sin tener que comerme el mundo, intentando, tan sólo, disfrutar de él.

---

Sé que sabrán disculpar esta divagación que me ha ayudado a contextualizar el sencillo experimento que me propuso Polito. Aquel día me habían citado en un Comité de Dirección de una compañía importante cuyo nombre, por motivos de discreción, mantendré en el anonimato. Querían que les ayudara en un *coaching* colectivo para la resolución de conflictos, puesto que llevaban meses sumidos en un ambiente laboral deteriorado y algunos estaban planteándose incluso la vía judicial. Habían recurrido a mí no tanto por mi condición de abogado sino, sobre todo, por mi experiencia en transformación de la judicialización en comunicación (de hecho, ya había realizado proyectos en varias empresas siendo el más sonado el del Grupo Perelada, por el caso Casinos, un juicio mediático que perjudicó gravemente a la compañía y que supuso un deterioramiento profundo del clima organizativo). Pues bien, después de varias sesiones sin poder encauzar la correcta relación entre los miembros del equipo de dirección, Polito me hizo optar por un experimento. Yo no

las tenía todas conmigo y era consciente de que éste podía quedar como una simple anécdota, o lo más probable, como una estupidez que echara por tierra mi prestigio profesional.

Me armé de valor y aquella mañana llegué a la sala de juntas con un propósito claro: «Os quiero pedir un favor, quiero que confiéis en mí y me concedáis los diez primeros minutos para hacer un ejercicio bastante extraño para una reunión del Comité». Todos se miraron y, tras unos segundos donde reinó el cruce de miradas, el consejero delegado advirtió: «Cuidado, que tú a veces eres peligroso». Finalmente accedieron. Tenía a mi favor que gozaba de su confianza, así que me permitieron el atrevimiento.

---

El experimento era muy sencillo: tan sólo les pedí que utilizáramos el primer cuarto de hora para meditar.

---

La idea era permanecer en nuestras sillas, sentados pero con el cuerpo erguido y que, con los ojos cerrados, guardáramos riguroso silencio, concentrándonos en nosotros mismos. Debíamos encontrar una solución al conflicto que no fuera razonada sino intuitiva.

Tras las bromas de rigor (que si me pagaban para que les hiciera rezar o que me descontarían ese tiempo de la factura pues el precio/hora de consultoría sale caro), nos pusimos a la labor y, milagrosamente, estuvimos reflexionando en silencio durante esos quince minutos.

Aquel experimento, que a primera vista produjo la sensación de *chorrada morrocotuda*, nos ayudó mucho.

---

Como si hubiéramos introducido un elemento nuevo, más instintivo, al tratamiento de las relaciones, el experimento creó una cierta complicidad que nos decía que no era necesario acudir al conflicto y que todos debíamos ceder para encontrar, otra vez, un buen ambiente laboral que inspirase a la organización.

---

Lo cierto es que nos ayudó y, una vez recuperada la normalidad, les propuse celebrar la próxima reunión del equipo de dirección (la extraordinaria, que tiene lugar cada seis meses y dura un par de días) en un hotel con encanto, donde además de los servicios típicos, ofrecen técnicas de relajación. Hubo quórum, y abandoné la sala convencido de que los valores corporativos se encontraban ya inmersos en un proceso de cambio profundo.

## CONCLUSIONES PARA AYUDAR

---

**Todos podemos participar.** El voluntariado, el apadrinamiento y la colaboración nos están esperando.

Cada vez son más los duendecillos que se suman al **cambio social**, desde las grandes organizaciones patronales y sindicales, al jubilado que colabora con el centro de ayuda de su antigua empresa.

La tendencia de los fondos de inversión y de pensiones en Estados Unidos se dirige a exigir a sus gestores la incorporación de las variables de la **Inversión Socialmente Responsable**.

Cada vez son más las empresas que crean cargos vinculados a la **gestión de la responsabilidad**. El tema va en serio.

---





# 6

## Responsabilidad medioambiental

### *Ideas para ahorrar dinero mejorando el entorno*

#### **NUESTROS DUENDECILLOS SE HAN PROPUESTO MEJORAR EL MEDIO AMBIENTE**

Parece que cada vez son más los duendecillos que quieren proteger el entorno.

El camino: el compromiso por el cambio global, un tema que no es fácil. De hecho las *Best Practices* no son cómodas. Por mucho que aquí estemos viendo sintetizadas un buen número de ellas, no podemos extraer la conclusión equivocada de pensar que se trata de un mundo ideal. Todo lo contrario, suponen esfuerzo y compromiso, pero los resultados valen la pena, para nosotros, para nuestras empresas, para nuestra sociedad y para nuestro planeta.

Independientemente del tamaño, sea empresa grande o pequeña, familia o individuo, todos necesitamos ahorrar. Las partidas de la factura de la luz y de la gasolina son, a pesar

de no tenerlas muy estudiadas, de las más elevadas para nuestra economía, ya sea empresarial, familiar o individual.

—He estado hablando con Don Quijote, el duende de Cervantes, es un anciano muy sabio y muy respetado entre los duendes —me dijo Polito dejándome totalmente boquiabierto.

—¿Cómo? —fue la única palabra que pude articular.

—El Quijote ¿es que no has leído sus aventuras?

—Sí, claro, pero pensaba que sólo era un libro.

—Eso es lo que pensabas pero ya ves —me respondió Polito y añadió —Don Quijote es un duende, un visionario, a veces es un poco idealista como cuando se enamoró de Dulcinea y confundió los molinos de viento con gigantes pero ¿quién no hace tonterías cuando se enamora? —excusó Polito—, ahora Don Quijote es un gran defensor de los molinos de vientos, ha visto la realidad y ha apostado firmemente por las energías alternativas, dice que son una fuente de ingresos para su región y no sólo de ingresos sino de autonomía y protección medioambiental.

—Eres un pozo de misterios —le dije.

—Nada de eso, sólo es la realidad de los duendes —contestó humildemente.

—Todo un universo —apunté.

—Cuantas más personas despierten a su duende más lo disfrutaréis —contestó Polito.

## *Redireccionando la mochila energética: Estrategia Acciona-Mitsubishi de independencia energética*

La energía se erige, junto a la alimentación, como una de las necesidades físicas más importantes para el ser humano. Hasta ahora, dicho campo ha estado en manos de los grandes monopolios basados en los combustibles sólidos, ya sea como compañías petroleras, extrayendo y refinando el crudo, o como empresas de fabricación de energía eléctrica y de calefacción que utilizan, entre otros, el gas y el carbón.

---

Un mundo en manos de unos pocos que nos esclaviza frente a los países productores de petróleo.

---

La alternativa abraza otro tipo de recursos, como por ejemplo los eólicos o los solares, que en la actualidad ofrecen menor eficacia, pero mayor independencia energética y un nivel infinitamente menor de generación de CO<sub>2</sub>. Es un mundo incipiente en el que ya se intuye un gran recorrido, y el sector avanza de la mano de una investigación que le permitirá obtener mayores ratios de productividad. Además de sus ventajas múltiples, supone una gran oportunidad para las empresas al ser una energía al alcance de todos. Isofotón, uno de los grandes productores de placas solares, ha crecido exponencialmente en estos últimos años. Y de modo similar lo ha hecho Gamesa, con los aerogeneradores, o Ecotecnia-Alsthom, entre otras muchas compañías.

---

No corro el riesgo de equivocarme al afirmar que, en un futuro no muy lejano, muchos tejados y ventanas producirán electricidad. Al igual que sucedió con el correo electrónico, estamos en los **inicios de la interconectividad**.

---

A día de hoy, sólo hemos conseguido acoplar placas solares en instalaciones aisladas que se conectan a la red, en este caso eléctrica, pero la tecnología avanza a pasos agigantados y ya existen proyectos de fachadas, tejados, toldos o aparcamientos compuestos por placas fotovoltaicas, cuyo objetivo es una fácil interconexión para que todas nuestras casas sean instalaciones energéticas.

---

La interconectividad energética es igual de clave que lo fue en su día la informática: tanto la una como la otra son capaces de generar nuevos universos.

---

De hecho, ya se están interconectando las instalaciones eólicas para optimizar su eficacia, es decir, los excedentes de una determinada zona rica en vientos son conducidos por la red hasta el otro extremo del territorio, con la consecuente reducción de la producción eléctrica en los pantanos, cuyas aguas se reservan para días de pocas rachas.

El proceso especulativo del petróleo sufrido durante el año 2007 y el primer trimestre del 2008 fue un coadyuvante muy significativo de la crisis y sirvió para vernos ridiculizados ante

el espejo del sector energético. Aquella visión dantesca sufrirá diversos avatares en el futuro, pero caminará indefectiblemente hacia la inversión en independencia energética (no debemos olvidar que el precio de los carburantes, por su escasez, siempre tenderá al alza, sobre todo si se especula con ellos).

---

Son muchas las empresas que han invertido, están invirtiendo o se mantienen a la expectativa sobre cómo se desarrolla este tipo de energías; algo lógico, puesto que nadie está dispuesto a perder la posibilidad de generar riqueza o, cuando menos, de liberarse de una de las mochilas más pesadas de una compañía: la del coste energético.

---

A título de ejemplo ilustrativo, Damm, una empresa de bebidas, ha instalado en sus dos plantas 12.750 metros cuadrados de paneles solares capaces de generar 2,2 megavatios de potencia. Seat, fabricante de automóviles, cuenta con paneles solares con el objetivo de evitar 11.700 toneladas de CO<sub>2</sub>. Y es que el precio de la factura de la luz (energía) de una compañía determina su posición competitiva.

---

Se trata, pues, de uno de los temas más importantes de la economía. Empresas de todos los tamaños, instaladores y algunos particulares están tomando posiciones con respecto a uno de los indicadores clave que medirán la salud financiera en el futuro.

---

Veamos, a continuación, un ejemplo de colaboración entre empresas. En este caso son dos de las grandes, para que vean ustedes cómo se están posicionando estratégicamente.

El presidente de Acciona, José Manuel Entrecanales y el presidente de Mitsubishi, Mikio Sasaki, han firmado un acuerdo por el que el mayor grupo industrial japonés se alía con la compañía española, uno de los líderes mundiales de energía renovable. El acuerdo es un primer paso en la voluntad de explorar proyectos conjuntos en el campo de las renovables y del desarrollo sostenible a partir de las sinergias tecnológicas, geográficas y de negocio. El grupo industrial ha adquirido el 34% de la planta solar de Acciona en Amaraleja (Portugal), en la actualidad la de mayor potencia conectada a la red del mundo. Ocupa 500 campos de fútbol, de esos del Barça o del Real Madrid y su producción equivale a 30.000 hogares, evitando la emisión de 90.000 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> de centrales de carbón.

### *Redireccionando la factura de la luz: Estrategia Sun-Sol de ahorro energético*

---

Si bien la independencia energética puede ser complicada de alcanzar para un particular, donde no tenemos excusa es en la eficiencia energética. Todos podemos y debemos ahorrar.

---

En esta Arca de Noé cabemos todos. No hace falta ser una empresa industrial; es más, no hace falta ni ser una empresa.



Kevin X. Murphy, un consultor norteamericano colaborador habitual del Fondo Monetario Internacional, me indicaba<sup>25</sup> la importancia de los pequeños detalles en el universo de la eficiencia energética. Me habló, por ejemplo, de la instalación de pequeños contadores que no miden en kilovatios sino en dinero, para que así veamos lo que ahorramos al reducir el consumo. Incluso la mayor potencia del mundo está cada vez más sensibilizada con el tema energético. Tan sólo hay que ver la estrategia de la Administración Obama, basada en centrar gran parte de su plan de recuperación en la producción de energías alternativas.

Muchas empresas también están posicionándose mediante la creación de productos para la optimización energética. Es el caso de 3M, que ha lanzado un nuevo catálogo con cerca de 200 artículos diseñados para atender diferentes retos medioambientales, a la vez que se ha comprometido a vender, en grandes volúmenes y a costes reducidos, sus sistemas de ahorro energético para ventanas a las cuarenta ciudades más grandes del mundo.

---

Su duendecillo les advierte que algo se mueve en el mercado y que lo mejor es que, cuando llegue, te encuentre posicionado.

---

Y es que todos podemos optimizar vía eficiencia energética, desde grandes empresas a, como veremos luego, particulares. Por ejemplo, en tan sólo un año, la iniciativa de Marcos Tejerina, director del plan de ahorro energético en la cadena

hotelera Sol Meliá, ha evitado la emisión a la atmósfera de más de 2.900 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalentes a las que podrían absorber 150.000 árboles a lo largo de su vida y les ha supuesto un ahorro importante de la factura energética. Su fórmula ha sido recurrir a los sistemas de iluminación por tecnología LED (de mucho diseño y mayor eficiencia energética), así como a bombillas de bajo consumo, a sistemas de control de temperaturas y a un uso integral del ciclo del agua, además de las consabidas acciones de concienciación del cliente y limpieza de toallas previa indicación.

Son un conjunto de acciones sencillas, unas de carácter corporativo y otras en manos de la iniciativa de los hoteles, que han iniciado una competición bajo el lema del ahorro; el ganador invierte el premio en proyectos de restauración ecológica. Las medidas han supuesto un importante freno en su factura energética y han fomentado unos valores corporativos que llenan de orgullo a sus empleados. AC, Paradores Nacionales y NH, también cadenas hoteleras, cuentan con programas similares.

---

Polito, siempre alerta, hizo su aparición y dijo: «Todo es cuestión de costumbres, es más, esto de la eficiencia energética es un vicio, es como ir de rebajas». Me quedé pensativo...

---

Acciones similares las puede hacer un ciudadano cualquiera, como por ejemplo, un servidor. Personalmente, tengo la ventaja de que no me gusta el aire acondicionado, lo que

ya me supone un ahorro considerable, pero lo más importante ha sido conseguir identificar mi imagen a una persona que en verano va sin americana, con corbata y siempre en manga corta. Al principio, mis compañeros y colegas bromeaban, sorprendidos, y decían que parecía un mormón, pero ahora muchos de ellos han decidido imitar mi estilo *fresh*, que ayuda a soportar mejor el calor y reduce la factura de la luz.

En casa acabamos de perfeccionar nuestro sistema de ahorro de calefacción. De hecho, es muy sencillo. Consiste en ir acostumbrando el cuerpo a medio grado menos; el primer año pasamos de 22,5° a 22°, y aunque al principio no estábamos a gusto, ahora nos es imposible permanecer mucho rato en una estancia a 22°, nos ponemos nerviosos y acaban saliéndonos sarpullidos (es una forma de hablar). Luego, estudiados los considerables ahorros en la factura del gas, decidimos pasar a 21,5°, y lo mismo, una vez acostumbrados, estamos encantados. Hemos cerrado el tema en 20° y sólo ponemos la calefacción un rato por la noche mientras cenamos y charlamos. Además, si pasamos el fin de semana en casa, la ponemos a 19,5°, pues el calor se va acumulando.

---

En fin, me llamarán tacaño, pero cuando les enseño a mis amigos la factura del gas y de la luz se les cae la baba.

---

Qué decir que sólo usamos luces de bajo consumo, que ponemos las lavadoras necesarias y siempre llenas, que las ventanas ajustan perfectamente y que, a raíz de la escasez de agua que sufrimos durante el año 2007-2008, nos hemos

acostumbrado a duchas rápidas e, incluso a llenar, mientras se calienta el agua, una regadora para no desperdiciarla.

El gasto en carburante supone otro tema muy importante en la cuenta de explotación familiar. Desde que decidimos ir en tren y en metro, nuestro consumo en gasolina ha caído un 77%. El primer año conseguimos un 28%, el segundo un 45% y así, en cuatro años, nos hemos plantado en esos niveles. Paralelamente, hemos ahorrado una barbaridad en aparcamientos, multas y mantenimiento de vehículo. Sin duda, éste será uno de los sectores donde, en los próximos años, veremos más reformas estructurales.

Por ejemplo, Alsa, una empresa de transporte por carretera, ha planteado su estrategia medioambiental con una apuesta en firme por la formación en conducción ecológica, el uso de biocombustibles o la renovación de su flota de autobuses con motores de menos consumo.

Tal como señala la consultora KPMG, las principales oportunidades para el sector automovilístico en el trienio 2009-2011 se centrarán en los vehículos que usan combustibles alternativos y en los de bajo consumo, con una previsión de descensos radicales en los demás segmentos.

Toyota, como parte de su conocido compromiso tecnológico con el medio ambiente, se ha propuesto contar con una versión híbrida, impulsada por un motor de gasolina y una batería eléctrica, en todos los modelos de su gama en el 2020 (con seguridad, esta importante iniciativa, y las que se cuezan en los talleres de sus competidoras, se verá acelerada a raíz de la crisis).

PSA Peugeot-Citroën se encuentra en pleno desarrollo de

una versión del Peugeot 307 con un sistema de propulsión híbrido-diésel, que permite reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> a 74 gramos por kilómetro. Renault, por su parte, trabaja en una versión de su modelo económico Logan con emisiones inferiores a 100 gramos. Y Volkswagen quiere presentar a nivel mundial dos nuevos prototipos con cero emisiones de gases contaminantes gracias a sus pilas de hidrógeno.

---

En definitiva, las compañías automovilísticas, presionadas por las circunstancias, **están madurando** hacia nuevos planteamientos.

---

En la eficiencia energética no sólo está el aire acondicionado, la luz, el gas y la gasolina, también se incluyen los pequeños consumos. Al principio, cuando preguntaba a unos amigos míos informáticos sobre el consumo energético de mi ordenador, me miraban como un bicho raro. Ahora vienen y me hacen preguntas.

Veamos el ejemplo que da nombre a este apartado: Sun Microsystems ha creado la unidad de negocio Soluciones y servicios para la eficiencia del Centro de Proceso de Datos a fin de aumentar la eficiencia energética en las empresas. Con esto prevé alcanzar ahorros de hasta un 74% del consumo, además de ayudarles con el espacio físico y la contaminación medioambiental.

La compañía compartirá con sus clientes las mejores prácticas recopiladas por Sun, que ya ha sido capaz de disminuir



su factura energética más de un 60%, de reducir el espacio que ocupan los sistemas en un 90% y de lograr ventajas fiscales ligadas a actuaciones de RSC por más de 1.200 millones de dólares. También ha lanzado [www.OpenEco.org](http://www.OpenEco.org), la primera comunidad web diseñada para ayudar a las empresas a evaluar, hacer un seguimiento y comparar sus emisiones de gases de efecto invernadero.

Accenture, en la misma línea, opta por monitorizar los consumos de energía y los viajes que realizan con el objetivo de desarrollar planes de acción locales que permitan reducir sus emisiones de este tipo de gases. Y medidas similares se pueden observar en Cisco Systems.

---

El tema del medio ambiente ha dejado de ser un *desideratum* y ha pasado a ser una de las partidas más importantes de la economía mundial, empresarial o familiar.

---

Incluso en un sector tan difícil como el aeroespacial se gestionan iniciativas. Un ejemplo claro es Airbus, que desarrolló combustibles alternativos a partir de biomasa, es decir, biocombustibles sostenibles de segunda generación, para su uso en aviones comerciales (claro que lo menos contaminante y más optimizador es evitar los desplazamientos).

Mientras se producen estos avances, yo intento ir en tren lo máximo que puedo y mis clientes se siguen sorprendiendo cuando les digo que cojamos el metro, que es más rápido.



---

«El tema del medio ambiente nos rasca los bolsillos mucho más de lo que nos pensamos» —sonrió Polito entre picarón y satisfecho. Luego añadió: «Y es que el medio ambiente pasa factura».

---

### *Redireccionando el CO<sub>2</sub>: Estrategia de belleza L'Oréal*

Atender las demandas relacionadas con el cambio climático es un esfuerzo mundial que se ha concretado en la ratificación del Protocolo de Kyoto, por el que casi todos los países industrializados se han comprometido a reducir sus emisiones colectivas de gases antes del 2012.

La Unión Europea ha dado un paso más y se ha comprometido a reducir sus emisiones en un 20% antes del año 2020, incluyendo también un importante compromiso para ese mismo año, por el cual el 20% de la energía consumida provendrá de energías renovables.

---

Pero lo determinante es que muchas compañías se están sumando a ello. Por ejemplo, la fábrica de cosmética de L'Oréal en Burgos se propone alcanzar en 2015 la neutralidad en emisiones de CO<sub>2</sub>.

---

¿Cómo lo va a conseguir? Pues con acciones dirigidas a la reducción del consumo energético a través de una mayor

eficiencia, pero también mediante la producción de energía propia.

La compañía cuenta con paneles solares que alcanzan una producción de 300.000 kilovatios/hora, tiene activa una central de biomasa para la calefacción, prevé construir otra más para la producción de vapor y agua caliente, cuenta con instalar en 2010 un parque eólico y el nivel de belleza natural de su localización es tal que está estudiando la posibilidad de aplicar la geotermia, consistente en el aprovechamiento del lago de agua caliente que se encuentra bajo las instalaciones de la factoría, a unos 1.000 metros de profundidad, con una temperatura que oscila entre los 84° y los 895°.

---

«En fin, L'Oréal lo tiene perfecto, claro, pero ¿quién suele tener un lago de agua caliente en el subsuelo?» — me pregunté. Bien, antes de contemplar la opción geotérmica, podemos recurrir a un conjunto de ideas sencillas que nos permitan crear nuestro pequeño plan de eficiencia energética. Algo así como el que implantamos en mi casa inspirados por Polito.

---

Cada vez son más las compañías que elaboran sus planes de eficiencia energética, y pertenecen a todos los sectores, no únicamente al industrial. Veamos un ejemplo del sector bancario. BBVA ha elaborado un Plan Global de Ecoeficiencia 2008-2012 que contempla un conjunto de objetivos ambiciosos, concretos y medibles para reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 20% antes de 2012. «Es un elemento clave de la

respuesta integral de BBVA en relación al medio ambiente y forma parte del Sistema de Gestión» —indica su presidente Francisco González. Con esta medida, BBVA se sitúa entre las cinco entidades financieras líderes a nivel mundial en esta materia.

Lo mismo ha hecho la compañía eléctrica Endesa. «Este nuevo Plan Estratégico de Sostenibilidad 2008-2012 nos ayudará no sólo a profundizar en nuestro compromiso sostenible, sino también a superar los retos presentes y futuros que se plantean en nuestro negocio» —afirma Rafael Miranda, su consejero delegado. Junto a otras cuarenta organizaciones, Endesa se ha adherido al 3C-Combat Climate dentro de la plataforma tecnológica europea Zero Emissions Fossil Fuel Power Plants.

---

Así que Polito me dijo: «Claro que puedes reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Para empezar sólo tienes que hacerte una pregunta: ¿cuántos gramos de CO<sub>2</sub> produce tu coche?»

---

Todos, independientemente de nuestro tamaño, podemos colaborar en reducir la proporción de gases tóxicos en nuestra atmósfera. Cada vez son más los particulares y las empresas que se comprometen a disminuir sus niveles de CO<sub>2</sub> a la vez que ahorran energía y combustible. Así, la empresa de impresoras Océ exige que sus coches en *leasing* no superen una media de gramos de CO<sub>2</sub> por kilómetro recorrido y la compañía se compromete a reducir sus costes de desplazamientos mediante la promoción de la videocon-

ferencia, el teletrabajo y la enseñanza a distancia en soporte electrónico.

«¿Es que eso no lo puedo implantar en mi trabajo?»  
—pensé.

### *Redireccionando el packaging: Estrategia Eroski de minimización*

Son muchas las empresas que apuestan por reducir el *packaging* en pro de la atenuación de la cantidad de envases y de una mejor satisfacción del cliente. En este sentido, la compañía de distribución alimentaria Eroski-Caprabo ha evitado la utilización de 1.250.000 bolsas en seis meses dentro del marco de su experiencia piloto dirigida a reducir las bolsas de plástico desechables. La iniciativa se originó a raíz de la sugerencia de un cliente, y ahora se están planteando extenderlo a toda la cadena sustituyéndolas por bolsas reutilizables (además, por cada una que evitan, descuentan 0,05 euros del importe de la compra). Carrefour, del mismo sector, ha optado por bolsas biodegradables.

El rediseño industrial de envases tiene gran relevancia. Tal como indica Ecoembes, empresa envasadora, la reducción de un 35% del plástico en las botellas de agua se ha de extrapolar al resto de envases.

También es determinante la reinención en los productos. En este ámbito, Electrolux lanza un aspirador, el Ultrasilencer, cuya estructura está compuesta en un 55% por materiales reciclados; o Xerox, que presenta nuevas gamas

de papel ecológico para impresoras procedentes de bosques sostenibles y certificadas por organizaciones de acreditación en gestión forestal.

---

«Está claro que todo se puede reinventar y quien lo consigue tiene premio» —me dijo Polito.

---

Hasta el mar y las aguas fecales se pueden reinventar. Por ejemplo, Dow Water Solutions apuesta por el reciclaje en este campo construyendo un centro de desarrollo en tecnología de desalación y reciclado de aguas residuales.

---

Todo se compone de pequeños detalles. ¿Por qué la pasta dentrífica ha de llevar un envoltorio de cartón, si lo primero que hacemos es desecharlo?

Hemos de superar el reciclaje y dirigir nuestros esfuerzos hacia la innovación en minimización.

---

En este tema en concreto surgen numerosos interrogantes que nos podemos plantear. ¿Por qué la correspondencia postal si tenemos Internet? Esta es la pregunta que ayuda a resolver Bankinter al plantar un árbol por cada cliente que utiliza su servicio gratuito de correspondencia *on-line* en lugar del correo postal. De esa forma, de la mano de Fundación +Árboles, crearán el bosque Bankinter en la sierra de Alcaraz (Albacete), una de las zonas más desforestadas de la península.

Qué decirles que inmediatamente incorporé dicho criterio a mi correspondencia bancaria y a la de mi negocio; es más, me propuse que este último contara con una «cultura *on-line*» y las publicaciones que ofrezco, como la *Lista de las Best Practices Enterprises*, las guías de benchmarking o las memorias sobre *branding*, son todas digitales.

---

—Somos una compañía de cultura *on-line* —se apresura a contestar Polito cuando alguien nos pide que se lo enviemos por correo ordinario.

---



## **CONCLUSIONES PARA AHORRAR MEJORANDO EL ENTORNO**

---

Son muchas las empresas que han invertido, están invirtiendo, o se mantienen a la expectativa sobre cómo se desarrollan las energías alternativas; algo lógico, puesto que a nadie le interesa perder la posibilidad de generar riqueza o, cuando menos, de liberarse de una de las **mochilas** más pesadas: **la del coste energético**.

Si bien la independencia energética puede ser complicada de alcanzar para un particular, donde no tenemos excusa es en la eficiencia energética. **Todos podemos y debemos ahorrar**.

En fin, me llamarán tacaño, pero cuando les enseño a mis amigos **la factura del gas y de la luz** se quedan sorprendidos.

Al principio, cuando preguntaba a unos amigos míos informáticos sobre el **consumo energético** de mi ordenador, me miraban como un bicho raro; ahora vienen y me hacen preguntas.

Son un conjunto de **acciones sencillas**, que todos podemos practicar.

---



## Epílogo

—No. No lo intentes. Hazlo, o no lo hagas, pero no lo intentes —dijo Polito.

—Eso es del Maestro Yoda —le dije.

—Exacto, son las palabras del Maestro Yoda, el duende de George Lucas.

—¿También lo conoces? —le pregunté.

—Por supuesto, ya te dije que todos los duendes estamos conectados.

—Me encanta ese duende.

—Sí, es otro gran sabio. Habla un poco raro pero cuando se pone a lanzar frases es genial. ¿Te acuerdas de aquella de que el tamaño no importa?

—Más o menos.

—Mira, no la olvides nunca, es un clásico entre los duendes, «El tamaño no importa. Mírame a mí. Me juzgas por mi tamaño ¿eh? Y no deberías, porque mi aliada es la fuerza y una poderosa aliada es» —dijo Polito con la solemnidad de *La Guerra de las Galaxias*.

A lo largo del libro, hemos visto sintetizados múltiples ejemplos en los que buscar inspiración para nuestro duendecillo,

una lluvia de datos refrescantes que nos pueden ayudar a ser un poquito mejores. Ahora, para despedirme, les invito a entrar en Youtube para ver una colección de vídeos interesantes. Son los denominados *In My Name* (En mi nombre), una simpática herramienta mediante la cual se insta a los gobiernos a cumplir los Objetivos del Milenio. Se trata de una iniciativa, desarrollada en colaboración con las ONG Oxfam, Comic Relief, Save the Children y Global Call to Action, que supone la apertura de un canal donde los internautas pueden colgar sus vídeos para reivindicar que se cumplan los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Con esta acción solidaria se pretende concienciar a la sociedad de la lucha contra la pobreza y demostrar a los líderes mundiales que cumplir las metas de desarrollo, educación universal, salud y erradicación del hambre, antes de que venza el plazo fijado del 2015, es importante para la humanidad. En fin, un pequeño detalle de Youtube, uno más, otro con el que podemos colaborar.

Y con esto, el libro llega a su fin. Ha sido un placer charlar con ustedes, deseo de todo corazón que les haya gustado y que la consideren una lectura recomendable, de esa forma el duende de las *Best Practices* se extenderá entre todos nosotros.

Sólo me queda añadir que, si desean hacerme llegar sus comentarios, no duden en contactar conmigo a través del siguiente correo electrónico:  
[miduendeinterior@BestPracticeIN.com](mailto:miduendeinterior@BestPracticeIN.com)

Gracias y los dejo con un regalo del más allá.

## **EL REGALO DEL MÁS ALLÁ**

Polito se puso muy serio y me dijo: «Toma, esto es para ti».

Me entregó una caja dorada, más bien rectangular, brillaba bastante y era de un material desconocido. La abrí y en su interior encontré un pequeño pergamino. Lo desplegué y vi dos criptogramas. Estaban en una lengua extraña, ininteligible para mí.

—¿Pero qué demonios pone? —pregunté a Polito viendo aquella escritura de caracteres estrambóticos.

—Es un pequeño documento que alguien muy especial ha escrito para ti —me respondió.

—¿Quién? —pregunté sorprendido pues creía que nadie conocía mi relación con Polito.

—ET —respondió.

—¿Quién? —volví a preguntar ya alucinando.

—Sí, ET, el Extraterrestre, el duende de Steven Spielberg —dijo muy serio.

—Dios mío, ¿y que pone en la carta? —pregunté muy sinceramente camino de la enajenación transitoria.

—Te la traduciré —se ofreció Polito, luego me hizo levantar, se sentó en mi sillón, se acomodó y comenzó a descifrar el texto. En realidad va dirigida a mí. En el primer criptograma me indica que te dé la bienvenida al mundo mágico de los duendes y te felicite. También quiere que te haga una prueba, es un test y, por lo que dice, es una de las pruebas más difíciles de superar. Si no lo consigues no podrás entrar en el Club de los Duendecillos —interpretó Polito.

Hizo una pausa, me miró a los ojos para ver si había to-

mado conciencia de que esa prueba era muy difícil y, acto seguido, continuó con el segundo criptograma. Eran unas preguntas que me dejaron, muy, pero que muy pensativo.

—ET dice que te ha observado desde el espacio y que siempre corres, así que me dice que te pregunte: ¿por qué corres?, ¿para qué vas estresado?

Aproveché para reflexionar, aquellas preguntas eran diferentes al tono habitual que empleaba con Polito. Esperaba que leyera alguna cosa típica como aquello de «Mi CAAAA-SA» pero, por lo que se ve, ET también había crecido, dentro de nada hará treinta años de aquella frase.

Levanté la vista hacia Polito y vi que me miraba cariñosamente. Aprobó mi actitud y decidió continuar con la traca final.

—ET quiere que te haga la pregunta clave para que los adultos podáis entrar en el mundo de los duendes.

—¿Cuál es la pregunta?

---

—**¿Cómo crees que se genera la riqueza?** —leyó Polito.

---

—¿ET dice esas cosas? —pregunté extrañado a Polito.

—Sí, ET sigue siendo inocente, es un duende, pero ha dejado de ser ingenuo.

—Ni que lo digas, Polito —le dije viendo el tono contundente de las preguntas.

—Ha llegado la hora de dar el salto, la hora de un mundo mejor —añadió mi duende, luego sacó un paquete de chicles



## *Epílogo*

y me ofreció uno—, mira, el tema es muy serio y ya no se puede ir con rodeos, por eso ET te ha hablado así.

—Supongo que tiene razón —dije.

—Ha añadido una pequeña frase para ti —añadió Polito.

—¿Cuál?

---

Sé BUEEEENO

---



# Anexos

## 1. LISTADO DE CONCLUSIONES FINALES

---

Las *Best Practices* muestran lo mejor de nosotros mismos y, al mostrarlo, **nos comprometen en el futuro**.

El buen camino es aquel que nos permite ser **mejor individualmente y «mejores»** como colectivo. Sólo se hace camino al **compartirlo** con los demás.

Aquello que compartimos es aquello que desarrollamos, así que **compartamos lo mejor de nosotros mismos** (y... dejemos el lado oscuro para *La Guerra de las Galaxias*).

A lo largo de estas páginas hemos visto ejemplos de *Best Practices*; tan sólo son unos pocos, pero muestran la punta del iceberg de ese *management* que está renaciendo. Bienvenidos al apasionante **mundo de las *Best Practices***. Si está orgulloso de su comportamiento, muéstrelo.

El *Management* × *Best Practices* conduce a **liberar al dueño de interior** que todos llevamos dentro: liberar nuestra

creatividad (gestión de la innovación), liberar nuestros costes económicos (gestión de la optimización), liberar y rentabilizar nuestro talento (gestión del talento), liberarse de los prejuicios (gestión de la igualdad y la diversidad) o liberarse de la culpa (gestión de la RSC y del medio ambiente).

¿A qué esperar? Si tengo unos ahorrillos y quiero hacerme rico no he de fijarme en el paupérrimo tipo de interés, sino lanzarme a la calle en busca de emprendedores y empresas innovadoras, así que le pregunto a mi duendecillo: **«Quiero invertir, ¿dónde está mi Bill Gates?»**

Y viceversa, si quiero ser un emprendedor y pasar de autónomo a pequeña empresa ¿por qué demonios hago cola en el banco? **«Anda, Jose María, no seas perezoso y pica puertas»**, —me regañó mi duende.

**No podemos esperar a que papá Estado o tío Banco** hagan de la innovación un camino de rosas. Si es un **camino fácil, todos se suman** y las oportunidades se desvanecen. Las **praderas verdes** sólo lo son si se caracterizan por ser **inmensamente abiertas**.

Cuando se cierra la puerta de los préstamos se abre la puerta del capital riesgo. Siempre hay **alguien dispuesto a invertir en ti**. El compañero de viaje del emprendedor es el *networking*.

**Ni papá Estado, ni tío Banco, ni mamá Empresa, ni el paraíso soñado** de la Administración funcionarán sin nuestro compromiso.

Cuando conseguimos que nuestro duende interior se comprometa con el espíritu de Mamma Mu surge una fuerza todopoderosa, **el talento**.

La clave para encontrar empleo (un proyecto, un cliente, etc.) es **hacerse ver y diferenciarse**, demostrar que se está comprometido.

«En el momento en que esté dispuesto a aportar un gran valor añadido, entonces **brillaré**, los demás lo verán y **el proyecto será para mí**» —me dije ilusionado, aconsejado por mi duende.

El mundo del talento es algo en el que **todos tenemos cabida**; es más, éste no depende de desarrollos cerebrales sino de actitudes adecuadas, de duendecillos comprometidos.

Los duendecillos hacen magia, son **capaces de transformar las circunstancias** y nos pueden ayudar a conciliar.

El compromiso del duende de la compañía con los duendecillos de cada uno de nosotros permite que **la conciliación** sea una buena herramienta para aumentar la **productividad**.

La **unión** de muchos **duendecillos** genera una química y una física capaz de transformar la sociedad.

«El tema del medio ambiente nos **rasca los bolsillos** mucho más de lo que pensamos» —me dijo un día mi duende.

Mi duendecillo, ya sabe, se llama Polito. **¿Y el suyo?**

---



## **2. LISTADO DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES MENCIONADAS**

- 22@BARCELONA
- 3M
- ABERTIS
- AC
- ACCENTURE
- ACCIONA
- ADECCO
- AGBAR
- AIRBUS
- ALMIRALL
- ALSA
- ALSTHOM
- AMAZON
- ASEPEYO
- BANKINTER
- BAYER HEALTHCARE
- BBVA
- BERKELEY UNIVERSIDAD
- BEST BUY
- CAJA MADRID
- CAMPER
- CAPRABO
- CARREFOUR
- CEMENTOS PÓRTLAND
- CEOE
- CISCO SYSTEMS