

Sesión 'Gestión empresarial en un mundo con turbulencias: ¿por qué triunfan algunos ejecutivos y otros no?'

Gillian Tett y Teresa Garcia-Milà

XXXV Reunión Cercle d'Economia

01/06/2019

Gillian Tett: *“La mentalidad de compartimentos estancos no solo ciega a las organizaciones ante sus riesgos, sino que frena gravemente su innovación”*

En su introducción a la sesión, Teresa Garcia-Milà, Vicepresidenta del Cercle d'Economia, señaló que la mayor exigencia social hacia las empresas, que las insta a apostar por la sostenibilidad en sus distintas dimensiones, “ha llegado a España con retraso respecto a otros países europeos”, pero que es ya “una realidad que les exige una mayor transparencia en sus aspectos no financieros”.

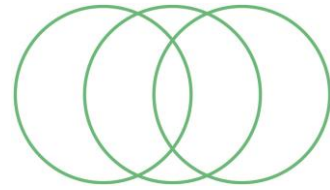
Lecciones aprendidas de un popular reproductor de *cassettes*

A continuación, tomó la palabra Gillian Tett, Chairman of the US Editorial Board and America Editor-at-Large en el *Financial Times*, quien inició su intervención apuntando que “vivimos en tiempos de una disrupción extraordinaria en materia geopolítica, pero también económica y corporativa”. La disrupción, sin embargo, “no es ni negativa ni positiva en sí misma”, de modo que procede discutir “cómo gestionarla” para que de pie a avances en distintas dimensiones.

Gillian Tett: *“En el siglo XXI es absolutamente crucial contar con una visión lateral, sea para aplicarla a la economía, a la política o al mundo de la empresa. No tenerla frena la innovación, y hasta puede conducir a gente con buenas intenciones a hacer tonterías.”*

Realizada esta primera reflexión y tras preguntar en voz alta a los asistentes a la sesión si miran al mundo “como si se tratara de una serie de compartimentos estancos” o bien “mediante una visión lateral” que les permita unir los puntos para tener una perspectiva holística del mismo, Tett quiso recordar la historia de un dispositivo “en la cúspide del consumo musical” a finales del siglo XX: el *walkman* de Sony.

Este reproductor portátil de cintas de *cassette* reinó de forma hegemónica durante décadas para caer de repente en desgracia en unas circunstancias singulares: en 1999, cuando resultaba obvio que Internet había venido a cambiar la industria musical para siempre, Sony presentó su baza para competir en el nuevo contexto digital en una importante conferencia sobre electrónica.



Por sorpresa, la compañía anunció no uno sino tres nuevos dispositivos, con ligeras diferencias pero que cubrían una misma necesidad: la digitalización del *walkman*. Y al cabo de seis meses, tanto esos dispositivos como la propia compañía desaparecieron.

La clave para la ponente de esa caída en picado fue que Sony era una entidad “lastrada por una mentalidad de compartimentos estancos”, que la condujo a que tres departamentos distintos desarrollaran dispositivos diferentes que acabaron “compitiendo entre sí y confundiendo a los consumidores”.

Esa mentalidad, lejos de morir con el fracaso de exponentes como Sony, resulta, según Tett, “endémica en casi todas las instituciones actuales: no solo en las empresas, sino también en los gobiernos y hasta en las ONGs”, hasta el punto en que “el gran problema que enfrentamos en el actual mundo hiperconectado es precisamente cómo romper esos compartimentos y no repetir los errores de Sony”.

Gillian Tett: *“Los compartimentos estancos existen a varios niveles en las empresas: los hay estructurales, cuando cada departamento hace la guerra por su lado, pero también mentales, cuando alguien nos dice ‘eso no está entre mis objetivos’ o ‘me gustaría ayudarte, pero...’”*

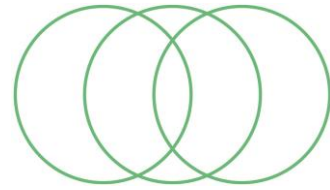
El sector financiero, uno de los más afectados

De entre los sectores que más acusan esta mentalidad de compartimentos estancos, Tett se mostró especialmente implacable con el financiero, apuntando de hecho que “la crisis no solo fue culpa de la estupidez y avaricia de algunos banqueros, sino del hecho de que sus organizaciones y el conjunto de su sector funciona con una dinámica terrible de silos aislados”.

La ponente se refirió en concreto a UBS, que invirtió los años 2006 y 2007 en reflexionar sobre cómo evitar los grandes riesgos financieros, y en cambio ninguno de los 3.000 empleados de su departamento de gestión de riesgos fue capaz de prever “que el detonante podían ser las famosas hipotecas de alto riesgo, o *subprimes*”.

Los silos: un cáncer para la innovación

Tett añadió a continuación que la mentalidad de compartimentos estancos no solo ciega a las organizaciones ante sus riesgos, sino que “frena gravemente su innovación”. Ese segundo efecto nocivo quedó patente también en la caída de Sony, que en su búsqueda del dispositivo que hiciera ingresar al *walkman* en la era digital “no se dio cuenta de que en el nuevo mundo post-Internet las fronteras entre sus departamentos digital y de electrónica y su sello discográfico habían desaparecido”.



Gillian Tett: *“El sector automovilístico, también altamente compartimentalizado, arrastra una estructura que tenía sentido cuando su único cometido era fabricar coches, pero ¿cómo puede transformar su estructura con la rapidez que le exige la aparición de Uber o el cambio de mentalidad colectivo hacia la movilidad?”*

Casos de éxito en los sectores tecnológico, sanitario... y en el de las fuerzas y cuerpos de seguridad

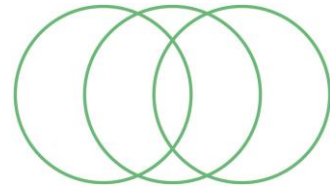
Planteada la tesis central de su ponencia, Tett quiso compartir con los asistentes algunos casos de compañías que han sabido romper esa mentalidad de compartimentos estancos. La ponente se refirió en primer lugar a Facebook, que, “pese a haber hecho y seguir haciendo algunas cosas realmente estúpidas y ser en realidad un compartimento estanco gigante”, en su diseño interno ha conseguido que “una serie de tribus internas no quieran matarse entre ellas”. Y lo ha logrado gracias a “procesos de *onboarding* en los que futuros integrantes de distintos departamentos conviven y establecen vínculos sociales, o a una rotación constante de equipos”.

Otro caso especialmente meritorio es el del hospital Cleveland Clinic, uno de los mayores del mundo, que decidió poner su estructura al servicio de sus pacientes y “dejar de organizarse en complejas disciplinas médicas para presentarse a través del ‘departamento del cerebro’, el ‘departamento del cáncer’ o el ‘departamento del corazón’ para resultar mucho más accesible a sus usuarios”.

Por último, Tett identificó como otro caso de éxito el del cuerpo de bomberos de Nueva York, que pasó de estudiar en qué edificios había un mayor riesgo de incendios “en base a sus datos” a combinar otros procedentes de distintas fuentes “y multiplicar por cinco la efectividad de sus modelos predictivos sin gastarse ni un céntimo más”.

Cómo escapar de los silos en cinco pasos

En el tramo final de su intervención, la ponente extendió cinco recetas para superar la mentalidad de compartimentos estancos de muchas organizaciones: en primer lugar, “pensar en qué inercias culturales nos atrapan y cómo organizamos nuestro mundo”; en segundo “imaginar alternativas, planteándonos cómo haríamos las cosas si tuviéramos ocasión de volver a empezar como una *start-up*”; en tercero, “mover a los empleados por la organización, para que intercambien ideas, trabajen juntos y establezcan entre ellos fronteras más porosas”; en cuarto, “usar la tecnología para romper esos silos”; y, por último, “asumir riesgos, no solo en nuestras compañías sino también en nuestras vidas, enfrentándonos a lo imprevisible”.



Gillian Tett: “El mayor alegato contra los silos es pensar qué compañía aprovechó mejor la caída de Sony: Apple, en la que Steve Jobs eliminó las cuentas de pérdidas y ganancias por unidades de negocio, fomentó el trabajo interdepartamental y derrocó barreras estructurales, pero también mentales”

En el espacio dedicado al debate Tett afirmó que los mejores ejemplos de que la mentalidad de compartimentos estancos es también un grave lastre para la política “son el Brexit y el auge de los populismos”, y que la solución es plantear la política “como los jóvenes plantean hoy el consumo de música: ya no quieren comprar un disco, sino crear sus propias listas de reproducción”. Eso significa cambiar los compartimentos estancos que constituyen los partidos convencionales por otro tipo de estructuras, “que son las que, por ejemplo, han aupado a la primera línea política a Emmanuel Macron”.