IESE insight

161
2022

Mejor juntos

La fuerza de la conexión humana

Copyright © IESE Business School, 2022. Todos los derechos reservados.

Esta publicación es para uso exclusivamente particular. Cualquier reproducción, explotación, transformación, cesión o comunicación pública de uno o más artículos de *IESE Business School Insight* tanto por medios electrónicos como físicos (incluyendo fotocopias, escaneados, y/o archivo) requiere permiso escrito por parte de publishing@iese.edu.

Colgar el texto parcial o completo en webs de acceso público está prohibido. Para obtener permiso para subir esta publicación o alguno de sus artículos a una intranet o adquirirlos para uso académico solicita información a publishing@iese.edu.

IESE Business School
INSIGHT
Where ideas and people meet
161
2022

Mejor juntos

La fuerza de la conexión humana

OCTOBER
6-8, 2022
IN MUNICH,
GERMANY

AI: Using your power for good

SIGN UP NOW

3 full days of activity for you to reunite with your classmates

- Company visits & networking
- Opening gala dinner
- Academic program
- Sports & cultural events

Online streaming

8,000+ alumni participating!

Featured speakers

Oliver Blume
CEO
Porsche

Nazim Cetin
CEO
Allianz X

Belén Garijo
CEO
Merck

Ling Ge
General Manager
and Chief European
Representative, Tencent

Dario Gil
Senior Vice President
and Director of
Research, IBM

Mathias Goyen
Chief Medical
Officer EMEA
GE Healthcare

Hanna Hennig
CIO
Siemens

Marianne Janik
CEO of Germany
Microsoft

María Marced
President, Taiwan
Semiconductor
Manufacturing
Company

Inma Martínez
Digital Pioneer and
Government
Advisor on AI

Avi Meir
Co-founder and
CEO, Travelperk

Nuria Oliver
Co-founder
and Director
ELLIS Unit, Alicante
Foundation

GLOBAL ALUMNI REUNION
www.iese.edu/GlobalAlumniReunion

IESE

Equipo #161

Director académico
Joan Enric Ricart

Consejo Editorial
Fabrizio Ferraro, Dirección Estratégica
Francisco Iniesta, Marketing
Beatriz Muñoz-Seca, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones
Gaizka Ormazabal, Contabilidad y Control
Sebastian Reiche, Dirección de Personas en las Organizaciones
Christoph Schneider, Sistemas de Información

Directora
Gemma Golobardes

Directora de contenidos y canales
Marta Comín

Editor jefe
Philip Seager

Editora sénior
Cintra Scott

Editores
Emily McBride, Roger Perelló

Colaboradores
Suzanne Hogseth, Javier Moncayo, Michelle Wallin

Diseño de cubierta
David Plunkert

Fotografía
Aretha/Javier de Paz García, Michael Groth, Neolabels

Ilustraciones
Ester Centella, Victoria de Diego, Redondo

Dirección de arte e infografía
Prodigioso Volcán

Responsable de producción
Louma Atallah

Maquetación
Manoli Gutiérrez, Marta Moreno

Marketing y comunicación corporativa
Susanna Arasa

Edita
IESE Business School — Universidad de Navarra
Depósito Legal: B 24235-2018 — ISSN 2604-5885

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. El contenido de esta publicación solo puede ser reproducido con el permiso previo y escrito de IESE, Universidad de Navarra, indicando su procedencia.

www.iese.edu
insight@iese.edu

IESE Business School
University of Navarra

Barcelona Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona, España
Tel.: +34 93 253 42 00

Madrid Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid, España
Tel.: +34 91 211 30 00

Múnich Maria-Theresia-Strasse 15
81675 Múnich, Alemania
Tel.: +49 89 24 20 97 90

New York 165 W. 57th Street
New York, NY 10019 USA
Tel.: +1 646 346 8850

Si la Familia Gómez
es sostenible, su energía
también debería serlo.

Todos hemos cambiado. También nosotros.
Por eso, en los últimos cuatro años, hemos
aumentado nuestra producción de energía
renovable un 133% y hemos reducido
un 37% nuestras emisiones directas de CO_2.

Naturgy

naturgy.com

REPORT

Conexión personal

Cómo los líderes empresariales pueden forjar las conexiones de las que depende nuestro bienestar

8

Red de conexiones

Consejos para aprovechar los beneficios de trabajar juntos 22

“El liderazgo exige contacto social”

Una psiquiatra de la Clínica Universidad de Navarra subraya la importancia del contacto con los demás 24

“¿Dónde está tu ‘tercer espacio’?”

Una emprendedora india comparte su experiencia sobre la creación de una empresa para celebrar el placer de estar juntos 28

¿Qué promueves en tu empresa?

El equipo de alta dirección puede crear un clima favorable para las conexiones personales 32

“El roce crea lazos afectivos que ayudan a entender qué puedes aportar, qué necesitan los demás y qué necesitas tú mismo”

Pilar de Castro-Manglano

“La conexión humana es una necesidad básica y la gente busca otro trabajo si no la satisface”

Anneloes Raes

“La tecnología ha hecho que las relaciones sean más complejas y cada vez más transaccionales”

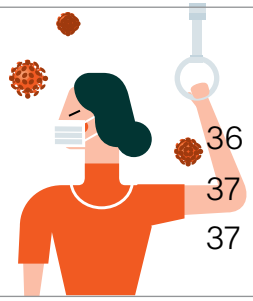
Sanjali Nirwani

THE BIG PICTURE

El vertiginoso ritmo de la industria musical

La industria ha ido creciendo impulsada por las plataformas de *streaming*. ¿Quiénes llevarán la voz cantante la próxima década? 34

HACK



Juguemos a controlar la pandemia 36

¿Demasiadas opciones? 37

Padres comprometidos 37

+IESE

Unidos por el conflicto

Muchos alumni han buscado formas de paliar la crisis humanitaria 38

Alimentos que llegan al alma

El impacto social es un ingrediente clave del modelo de negocio de RobinGood 42

No esperes para marcar la diferencia

Para lograr un cambio social, no es necesario abandonar el mundo empresarial 46

Audiencia, aprendizaje, impacto

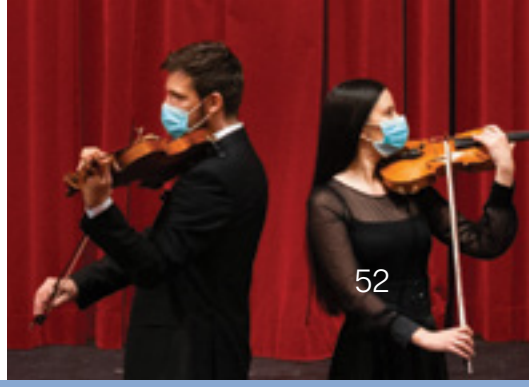
Las eternas cualidades del liderazgo inspiran el nuevo campus del IESE en Madrid 50

Una vela permanecerá prendida en el campus mientras dure el conflicto

SMART PICKS

Licencia artística

Descubre formas creativas de innovar en el arte



52

KNOW

¿Ha llegado el momento de escindir tu empresa?

Por Llewellyn D.W. Thomas 56

Informes verdes

Una conversación con Gaizka Ormazabal 64

Cuatro estrategias para equilibrar trabajo y familia

Por Evangelia Demerouti 68

FULL STOP

Triple motivación

¿Trabajas por dinero, para autorrealizarte o para mejorar el mundo? El antiguo director general del IESE, Juan Antonio Pérez López, aseguraba que la motivación auténtica necesita los tres ingredientes a la vez 76

Sigamos conectados

Joan Enric Ricart
Director académico de
IESE Business School Insight
jericart@iese.edu

Volvemos con otro número de *IESE Business School Insight*, que sirve de enlace con nuestra comunidad de lectores para ofrecer las últimas ideas e investigaciones sobre dirección de empresas. En este sentido, el especial de esta edición va de conexiones humanas, sobre cómo influyen en el bienestar colectivo gracias al papel de los directivos. El título lo resume de forma sucinta: mejor juntos.

El concepto de conexión humana tiene muchas vertientes. En el *report*, lo tocamos desde la tecnología y las redes sociales, hasta la unidad en las organizaciones y la inclusión social, pasando por la gobernanza de ecosistemas y el trabajo colaborativo, cuyo fin es aumentar la productividad y el rendimiento.

A su vez, es un concepto de lo más relevante para los directivos, dado que juntos llegaremos más lejos y alcanzaremos nuestras metas. Como señala Pilar de Castro-Manglano, "el liderazgo exige contacto social". Solo así lograremos generar un impacto positivo y "una reacción en cadena de compromiso de personas e instituciones", como expresó la nueva rectora de la Universidad de Navarra, María Iraburu, durante la inauguración del campus del IESE en Madrid.

Las muestras de emprendimiento social de nuestros alumni son ejemplos del poder de tales conexiones; tanto, como las que han hecho posible la movilización de ayuda para Ucrania. Ojalá que la guerra termine pronto y restablezcamos los vínculos globales de los que dependemos.

En esta revista también hablamos sobre qué hacer en caso de que se rompan nuestras conexiones. Si los modelos de negocio comienzan a desmoronarse, ¿cuándo es el momento de que un directivo tome la decisión estratégica de dividir su corporación en dos? Comentamos, además, la posibilidad de desviarse de la contabilidad más conservadora para medir el riesgo climático. Por otro lado, concluimos que es importante mantener un equilibrio saludable entre nuestra vida laboral y personal.

La investigación que impacta de verdad es la que pasa la prueba del tiempo, como se desprende de las lecciones de nuestro difunto colega Juan Antonio Pérez López. 25 años después de su muerte, el IESE ha organizado varios actos conmemorativos, con el fin de debatir cómo su corriente de pensamiento sirve al mundo académico actual. Así, profesores, alumni y colegas se han ido reuniendo para presentar nuevas líneas de investigación inspiradas en sus teorías. Uno de esos participantes, Gabriel Ginebra, escribe sobre la necesidad de lo que llama "triple motivación", y, en particular, de la importancia del propósito y la motivación trascendente. En última instancia, es cuando servimos a los demás y trabajamos para mejorar nuestras conexiones humanas que nos sentimos realizados.

EcoStruxure™
Innovation At Every Level

Build it for her bold vision.
Build it for sustainability.
Build it for life.

Transforma tus instalaciones a edificios del futuro incrementando su compromiso con la sostenibilidad con soluciones **EcoStruxure™**.

Sostenibles | Resilientes | Hiper-eficientes | Centradas en las personas

#BuildingsOfTheFuture

se.com/es

©2022 Schneider Electric. Todos los derechos reservados. Todas las marcas registradas son propiedad de Schneider Electric SAS o sus compañías afiliadas · ESMKT18166J21

Life Is On | Schneider Electric

REPORT

De las redes TIC a la diversidad en la dirección de personas, el mundo está pidiendo a gritos una mayor conexión humana. Así es cómo los líderes empresariales pueden forjar las conexiones de las que depende nuestro bienestar.

Conexión

personal

Disfuncional y dividido. Así veía el mundo Tom Standage, director adjunto de *The Economist*, el pasado febrero, cuando presentó sus pronósticos para 2022 en el IESE. Los líderes empresariales presentes asentían mientras Standage iba enumerando unas predicciones que serían hechos palmarios: la recuperación desigual de una pandemia que nos había distanciado, y que continuaría haciéndolo; los males de una inflación debida a la ruptura de las cadenas de suministro; una emergencia climática en la que los políticos se dedican más a discutir que a resolver la crisis energética, y una nueva reacción en contra de los gigantes tecnológicos. Mientras, los reguladores tratan de frenar las noticias falsas que, diseminadas por esas empresas, han polarizado nuestras sociedades y la política, hasta tal punto que el concepto de trabajar juntos para mejorar las cosas parece de otra época. "Estamos claramente al final del período de relativa estabilidad geopolítica que siguió al colapso de la Unión Soviética", advirtió Standage. Dos semanas después, Rusia invadió Ucrania.

Como observa el profesor del IESE Xavier Vives, el mundo suele dividirse en bloques tecnológicos y económicos separados. Pese a todas las ventajas de la innovación digital y el éxito económico vinculado a la globalización, el panorama actual revela que algo se ha torcido. Paradójicamente, los medios que debían acercarnos en el siglo XX nos están separando aún más en el XXI.

En el ámbito empresarial, todo ello ha conducido a la denominada Gran Dimisión, un fenómeno por el que decenas de millones de empleados, principalmente en Estados Unidos, pero también en el resto del mundo, dejan su empresa. Salen del mercado laboral, o, al menos, de los trabajos más tradicionales, en busca de algo mejor. Según un informe de McKinsey, ¨los empleados anhelan la inversión en los aspectos humanos del trabajo. Están cansados, y muchos están de duelo. Quieren un sentido de propósito renovado y revisado de su trabajo. Quieren conexiones sociales e interpersonales con sus colegas y directivos. Quieren tener un sentido de identidad compartida. Sí, quieren un sueldo, prestaciones y beneficios, pero, más que eso, quieren sentirse valorados por sus organizaciones y directivos. Quieren interacciones significativas —aunque no necesariamente en persona—, y no solo transacciones. Al no entender de qué huyen sus empleados y hacia dónde podrían gravitar, los líderes de las empresas están poniendo en riesgo sus propios negocios".

Esa realidad tan cruda le recuerda a Franz Heukamp, director general del IESE, lo que dijo Michael Sandel, de Harvard, durante la Global Alumni Reunion: "Cuando más humanos somos es cuando contribuimos al bien común, cuando nos necesitan y estamos conectados con aquellos con quienes compartimos la vida".

"Si algo nos ha enseñado la pandemia es que vivimos en un mundo interconectado, donde nuestro bienestar depende de muchas cosas", escribió hace poco Heukamp. "Soy optimista por naturaleza, así que ver lo desconectados que estamos no hace sino reforzar mi creencia en la importancia de las conexiones significativas, y en el poder de los líderes empresariales para forjarlas. Cambiar cómo nos tratamos los unos a los otros es algo que todos podemos hacer, y hoy mismo".

En este *report* especial abordamos la investigación de profesores del IESE y otros autores en torno al concepto de conexión humana, desde las redes TIC y las infraestructuras comunes que nos vinculan hasta las implicaciones para las empresas, los centros de trabajo y la dirección de personas. En nuestro repaso destacamos algunas de las soluciones prácticas con las que podemos trabajar para superar nuestras divisiones y elevar las relaciones humanas, que deberían estar en el centro de todo lo que hacemos.

Conexiones tecnológicas

Tal vez nada haya revolucionado tanto nuestras relaciones en los últimos diez años como las plataformas digitales. Como indica la expresión "economía colaborativa", a las plataformas digitales se les reconoce su capacidad para poner en contacto a personas ajenas con el fin de compartir recursos infra o no utilizados, con lo que transforman la naturaleza de la creación de valor al monetizar la conexión eficiente de la oferta y la demanda.

Pese a sus aspectos positivos, esas empresas también han generado externalidades negativas. Por ejemplo, Airbnb permitió que los residentes contactaran con turistas para ofrecerles alojamiento. Ahora bien, en ciudades tan populares como Barcelona, el resultado fue la expulsión de muchos vecinos del mercado de la vivienda debido a los alquileres turísticos, mientras que los que se quedaron han visto cómo sus barrios se degradaban por culpa del sobreturismo. Esa es una de las causas de la aparición de movimientos ciudadanos contra esas plataformas.

La creciente resistencia a las plataformas digitales es objeto de una investigación de los profesores del IESE Joan Enric Ricart y Pascual Berrone, junto con Yuliya Snihur y Carlos Carrasco. En su artículo,

46%

dejaron su trabajo porque querían trabajar con personas que confiaran y se preocuparan las unas por las otras

51%

de los empleados que dejaron el trabajo lo hicieron porque no sentían que pertenecieran a la empresa

FUENTE: Estudio de McKinsey sobre la Gran Dimisión, basado en una encuesta de 2021 a trabajadores de Australia, Canadá, Singapur, Reino Unido y Estados Unidos.

publicado en *Strategy Science*, analizan cuándo es más probable que haya resistencia colectiva y, sabiéndolo, cómo las plataformas digitales pueden mitigarla, con lo que los autores llaman un "diseño de modelo de negocio relacional". En otras palabras, cuando el exceso de conexión crea desconexión, el antídoto es reconectar con los grupos de interés locales e incorporarlos a un gobierno corporativo centrado en el ecosistema.

Los autores identifican tres tipos de modelos de negocio de las plataformas digitales, basados en: 1) activos físicos (como Airbnb, o como en el intercambio de bienes, tipo eBay); 2) activos digitales (servicios de música o películas y series en *streaming*, como Spotify o Netflix), y 3) activos laborales (servicios de reparto como Glovo). La resistencia puede venir de dos fuentes: 1) no participantes/externos locales (quienes no utilizan la plataforma, pero se ven afectados por la misma), y 2) participantes/internos locales (quienes la utilizan y dependen de la plataforma para conseguir ingresos u otros recursos, y, por tanto, pueden incidir directamente en la misma).

En el caso de los externos, la probabilidad de resistencia aumenta cuando se trata de activos físicos *muy localizados y escasos*. En el de los internos, son más dados a expresar agravios cuando la plataforma digital emplea trabajadores *muy localizados y precarios*.

Los aspectos que hacen de las plataformas digitales una fuerza disruptiva –conexiones directas, autoorganización, efectos de red, la dinámica de "el ganador se lo lleva todo..."– son los mismos que los internos y externos descontentos pueden aprovechar para formalizar su resistencia colectiva. Es lo que ocurrió en Barcelona cuando grupos de ciudadanos y asociaciones de vecinos se movilizaron en internet y organizaron una manifestación contra el sobreturismo en las calles de la ciudad. En Estados Unidos, los conductores hicieron algo parecido contra Uber y Lyft, en relación con el salario y la falta de protecciones del trabajador.

Para resolver ese problema, los líderes de las plataformas deben repensar el diseño fundamental de su modelo de negocio, que no es sino una reflexión sobre cómo la empresa quiere tratar a los externos además de a sus internos. Así, esas plataformas suelen ser bilaterales, en el sentido que actúan de intermediarios entre dos partes –usuarios y proveedores–, y obtienen ingresos de una o ambas por facilitar las transacciones.

La alternativa es adoptar un modelo multilateral que incluya a otros grupos de interés, como el Ayuntamiento y las asociaciones de vecinos, en su propuesta de valor. Para ello, deben conectar con los externos locales tanto como con los internos locales. Que Uber proporcione seguro de accidentes, o que Airbnb anime a sus anfitriones a ofrecer

Los líderes de las plataformas deben repensar el diseño fundamental de su modelo de negocio

estancias cortas a refugiados en colaboración con agencias locales de reasentamiento, son dos ejemplos de cómo esas empresas pueden extender su valor a otros grupos de interés, reduciendo así la mentalidad de "nosotros y ellos", y demostrando su buena ciudadanía.

Eso se ha de aplicar también a los mecanismos del gobierno corporativo. Más allá de los habituales acuerdos de precios y sistemas de valoración, las empresas deberían plantearse la posibilidad de compartir datos con los Ayuntamientos para ayudarlos a planificar, así como sistemas de verificación basados en la ecuanimidad y los intereses comunes, en lugar de, simplemente, hacer que los internos ganen más dinero. Esas medidas pueden contribuir a que las plataformas digitales reparen las relaciones con la comunidad que no funcionan.

Conexiones reales

Otro aspecto de la tecnología que ha conducido a la fractura de la sociedad tiene que ver con las redes sociales. No es casualidad que "posverdad" fuera la palabra del año del diccionario de Oxford en 2016, el mismo año del referéndum del Brexit en Reino Unido y de la elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos. En ambos acontecimientos influyeron las actividades de (des)información, alimentadas por las redes sociales, cuando "se hizo muy difícil distinguir la realidad de la ficción", como aseguró el profesor del IESE Massimo Maoret, en una charla TEDxIESE-Barcelona sobre la construcción social de los hechos y cómo sobrevivir al mundo de la posverdad.

La investigación de Maoret se centra en la creación social de la cultura y en cómo las redes sociales afectan al rendimiento, la innovación y la socialización de las organizaciones (ver **Conexión personal en red**). Pero en su análisis de las redes sociales, sostiene que la tecnología no es la única culpable del fenómeno de las noticias falsas, puesto que no ha hecho más que turbopropulsar algo que siempre ha estado ahí.

Maoret explica: "Antes de internet, el proceso social de construcción de realidades compartidas estaba filtrado y controlado por intermediarios –editores de periódicos, organismos académicos o científicos, el Estado y otras instituciones parecidas–, porque los costes de transacción que acarreaban la coordinación y difusión de información de persona a persona eran demasiado altos. Pero la revolución digital redujo o eliminó los costes de transacción, despojando de poder a los intermediarios y empoderando a la gente para conectar directamente los unos con los otros y obtener información de fuentes sin filtrar, con un coste muy bajo y por sí mismos.

Aunque se ha democratizado la información, la falta de filtros ha dado rienda suelta a los sesgos sociocognitivos subjetivos con los que interpretamos la realidad, creando una situación mucho más caótica. "Cuando las ideas de los individuos se conectan, se convierten en una realidad compartida intersubjetiva, lo que permite que la gente coconstruya una nueva realidad social con las mismas lentes; a veces, distorsionadas. Cuando los individuos están

totalmente enfrascados en su propia realidad, el resultado es una caja de resonancia autorreforzante que puede distanciarles radicalmente de los demás. Esa es la razón por la que ciertos grupos acaban por creer fanáticamente que la Tierra es plana, que las vacunas no funcionan o que Rusia no ha invadido Ucrania. Esos procesos son tan poderosos que nos pueden ocurrir a cualquiera de nosotros".

Para desactivar estos peligros, Maoret propone que pasemos de ser recipientes pasivos de noticias e información a verificadores de hechos, reconociendo así el poder –y la responsabilidad– que tenemos para moldear la realidad, para bien o para mal, a través de nuestra red de conexiones amplificada.

"Hay que cuestionar más y creer un poco menos", urge. "¿Nos tomaríamos a pies juntillas lo que dice un vendedor de coches usados? Seguramente no, y con razón, porque está claro que tiene sus propios intereses. Por lo mismo, ¿por qué vamos a confiar ciegamente en la información que se publica en Twitter o Facebook? Deberíamos ser al menos igual de críticos, sobre todo cuando sea un ciberanzuelo, o demasiado bueno para ser cierto. ¡Son señales de alarma clarísimas! Debemos buscar más para encontrar la verdad. Eso significa admitir que todas las fuentes están sesgadas de algún modo, y que la única manera de eliminar tales sesgos es contrastar la información con otras fuentes. Si hablas más de un idioma, comprueba cómo los medios de otros países tratan la misma noticia y triangula esa información. Puede que nunca des con toda la verdad, pero sí tendrás una opinión más informada. Cuantos más puntos de vista diferentes tengas, mejor".

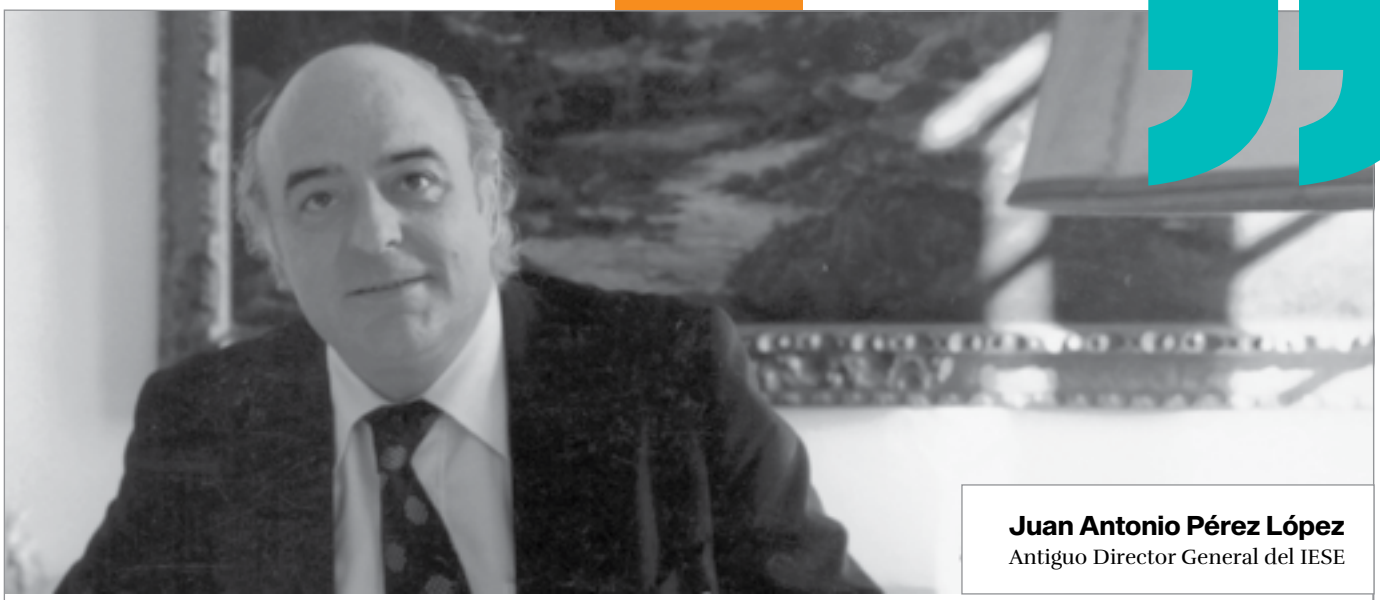
Por encima de todo, hay que conectar a nivel personal con "quienes no piensan exactamente igual que tú", dice Maoret, "e interactuar con ellos con una actitud positiva, no para demostrarles que se equivocan. Da a los demás el beneficio de la duda. Ábrete a la posibilidad de que seas tú el que se equivoca, lo cual es genial, porque significa que acabas de aprender algo. Esperemos que, al conectar con gente diferente y mantener conversaciones francas y abiertas, reduzcamos el impacto negativo de las noticias falsas en nuestra vida".

¿Dónde está la humanidad?

Todo este debate debería enfatizar una cuestión clave: pese a las potencialidades de la conexión personal mediante la tecnología, no debemos olvidar nunca que se debe mantener la centralidad del elemento humano. Si la aplicación de la tecnología en entornos urbanos es contraproducente cuando carece de una noción clara de *por qué* o de *para qué* lo hacemos, otro tanto ocurrirá con su uso en la dirección de personas. Eso es lo que asegura Joan Fontrodona, titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social del IESE, en un informe sobre tecnología y recursos humanos.

"La tecnología no es un fin en sí mismo", escribe, "sino una herramienta para ayudar a las empresas a reforzar la función básica de la dirección, que es el desarrollo personal y profesional de las personas en un marco corporativo. A ello conviene añadir que lo humano nunca es un recurso. Aunque recursos humanos es una expresión universal, tengo la esperanza de que, más pronto que tarde, sea sustituida por otras que subrayen sin ambigüedad la centralidad de lo *humano*, no como adjetivo, sino como sustantivo. En el mundo del trabajo, como en cualquier otro contexto, debemos resistirnos a la posible despersonalización de las dinámicas laborales para asegurarnos de que a las relaciones personales siempre se les dé la prioridad que merecen".

En este punto trasladamos nuestro debate al lugar de trabajo, el cual, como el mundo en su conjunto, se ha caracterizado últimamente por la desconexión. Uno de los aspectos negativos del trabajo a distancia al que obligó la pandemia es que los empleados, ahora, se sienten *alejados* de sus compañeros. Como señalaba un artículo de *Harvard Business Review*, esa sensación de desconexión se traduce en



Juan Antonio Pérez López
Antiguo Director General del IESE

Cómo reconectar nuestra sociedad

John Almandoz explica por qué las enseñanzas de Juan Antonio Pérez López siguen siendo valiosas.

Mientras preparaba una conferencia sobre el legado de Juan Antonio Pérez López, antiguo profesor y director general del IESE, fallecido en 1996, encontré una nota pedagógica suya en la que preveía el "desastre social" del sistema de libre mercado si no se daba con un "mecanismo de control" que velara por el desarrollo personal y el orden social tanto como por la prosperidad empresarial. Vista la tendencia cada vez más acusada a situar el propósito en el centro de las organizaciones, parece que por fin el mundo empresarial se hace eco de sus ideas.

Pérez López nos recuerda que las personas no solo actuamos en interés propio ni movidas por los deseos materiales, sino que también somos seres sociales, con motivaciones intrínsecas y necesidades trascendentes. Esas necesidades solo se satisfacen cuando contribuimos al bienestar de los demás. Para Pérez López, el buen liderazgo no solo implica la obtención de resultados empresariales, sino también el desarrollo y crecimiento de todos y cada uno de los empleados, y la unión de la organización en torno al propósito inspirador de servir a las personas y la sociedad en sus operaciones diarias. Ese tipo de liderazgo es transformador para los directivos, y resulta en una mayor unidad y cohesión de toda la organización.

Ese modelo de la empresa no solo es mejor que la opción neoclásica, también puede ser la mejor esperanza que tenemos de darle un futuro a un mundo necesitado de transformación. En calidad de líderes empresariales, debemos proponernos reconectar con las personas. Aun cuando no alcancemos ese ideal, seremos mejores por haberlo intentado.

John Almandoz
Titular de la nueva Cátedra Juan Antonio Pérez López, que aporta investigación sobre la acción humana en las empresas a partir de las teorías del fallecido profesor.

más rotación y absentismo, y en menos productividad y calidad del trabajo, mientras que sucede lo contrario con los empleados que sienten realmente que pertenecen a su empresa. ¿La lección? Es más importante que nunca crear las condiciones que favorezcan una conexión significativa en el trabajo.

Ello empieza, como explicaba Fontrodona, por tener claras nuestras prioridades. Todos dicen que "nuestra gente es nuestro mayor activo", pero ¿cuántos se lo creen de verdad y lo ponen en práctica? En este sentido, merece la pena recuperar las enseñanzas intemporales de Juan Antonio Pérez López (ver **Cómo reconectar nuestras sociedades divididas**).

Los directivos deben crear espacios donde los empleados se sientan a gusto

En *La empresa, una comunidad de personas*, el profesor del IESE Antonio Argandoña bebe de la sabiduría de Pérez López cuando pide una dirección de personas ética: "Los directivos deben crear espacios donde los empleados se sientan a gusto. Confía en tu equipo. Dales responsabilidad y recursos. Evita estar encima de ellos continuamente y microgestionarlos. Dales margen para cometer errores y hazles críticas constructivas. De ese modo, les resultará más fácil conectar con la organización y disfrutar de relaciones labores colaborativas y armoniosas, como debería ser. Un lugar de trabajo así alienta a las personas a dar lo mejor de sí mismas a la empresa, los clientes, los compañeros y la sociedad".

Mejora tu movilidad global virtual

Preferencias horarias
Trata de acomodar las preferencias de tu equipo en cuanto a las horas de conexión y procura que todos sufráis por igual el hecho de tener que hablar a horas intempestivas.

Pautas claras
Define las expectativas de las videollamadas: asegúrate de que tu equipo sepa cuándo y cómo te comunicarás con ellos. Repasa lo dicho, resume lo acordado o graba las llamadas.

Confía en tu equipo
Céntrate en el objetivo (por ejemplo: "Por favor, tened listo esto para tal día") y deja que se pongan a ello sin preguntarles continuamente.

Supera la distancia emocional
Propicia las conversaciones informales. Pregúntales qué necesitan. Ten una actitud positiva y optimista, levanta el ánimo. Que se cuele en la pantalla un niño o un gato no es motivo de disculpa. Míralo como una oportunidad de que los miembros de tu equipo conecten entre sí y muestren cómo es su vida.

Conectar el talento global

Como decíamos, la pandemia provocó una caída drástica de la movilidad global, ya que tanto los expatriados como los que viajaban por negocios tuvieron que pasarse al trabajo virtual. En lugar de ir la gente al trabajo, el trabajo fue a la gente.

Según un artículo del profesor del IESE Sebastian Reiche y otros autores, publicado en el *Journal of Global Mobility*, la movilidad global virtual es una tendencia que ha venido para quedarse. Que los directivos no vuelen por todo el mundo para asistir a una reunión es sin duda más eficiente en costes. Además, el nuevo desarrollo y despliegue de la tecnología "podría generar ingresos al crear nuevas oportunidades de negocio", por no hablar de que ofrecería a los trabajadores más opciones, afirman los autores. Sin embargo, advierten, la movilidad global virtual podría ocasionar "profundos cambios en las pautas laborales, en la inversión y en los receptores del desarrollo de talento, así como, con el tiempo, posibles cambios en las estructuras de poder de las organizaciones".

La movilidad global virtual es una tendencia que ha venido para quedarse

Por ejemplo, una de las ventajas de las reuniones presenciales es que ayudan a fomentar las conexiones entre la sede y los empleados de la empresa en otros países, a generar confianza y a establecer unas normas comunes. Si la movilidad global virtual suplanta todo eso, las multinacionales tendrán que pensar en cómo garantizar la misma familiaridad con las políticas corporativas y la necesaria transferencia de experiencia directiva, conocimiento técnico especializado y formación profesional que antes ofrecían los expatriados durante sus asignaciones temporales. Puede que las empresas tengan que implementar alguna forma híbrida de trabajo global para mantener el nivel necesario de conectividad del que depende su ventaja estratégica competitiva.

Conexiones transculturales

Otro requisito para que el liderazgo global sea efectivo es la habilidad para conectar con personas de otras culturas. El liderazgo global, por definición, implica liderar entre culturas, lo que plantea el reto de cómo ver y gestionar las diferencias, además de cómo salvarlas y crear conexiones transculturales, tal como muestra la investigación del profesor del IESE Yih-Teen Lee.

En un trabajo sobre conexión intercultural, publicado en *Advances in Global Leadership*, Farah Y. Shakir (doctora por el IESE) y Lee entrevistaron a numerosos líderes multiculturales y comprobaron que ciertas experiencias definitorias de la identidad permiten conectar mejor con personas de distintos orígenes. En concreto, se desarrollan tres cualidades:

1. La experiencia temprana de sentirse como alguien de fuera puede desarrollar empatía con quienes también son considerados forasteros, creando así una *conexión emocional* con los demás.
2. Para descubrir la propia identidad respecto al resto de la sociedad hay que *tomar perspectiva*. Se trata de aprender sobre otras culturas y distinguir los puntos en común entre las diferencias, lo que crea *conexión cognitiva*.
3. De la confianza en la propia identidad nace la habilidad para mantener valores esenciales a la hora de adoptar perspectivas locales. Esa cualidad *integradora* crea *conexión conductual* con espíritu de colaboración.

Los autores recomiendan incorporar esas tres dimensiones al desarrollo de liderazgo global, e ir más allá de una lista superficial de rasgos culturales para centrarse en comportamientos significativos. Como explican en su artículo, "muchos programas de formación cultural fracasan porque tienden a dar demasiado énfasis al conocimiento específico de cada cultura. Los estereotipos simplistas sobre las culturas nacionales no preparan para afrontar situaciones culturalmente complejas".

Shakir profundizó en este tema en una charla TEDxIESEBarcelona. Ella misma es paquistaní-canadiense, y compartió las experiencias que habían definido su identidad cuando se sentía como

una forastera. “Vivimos en un mundo ensombrecido por la guerra y los extremos económicos, lo que ilustra lo lejos que estamos de las conexiones humanas. ¿Cómo podemos alcanzar un punto de encuentro en tiempos tan conflictivos?”.

En las empresas, esa situación exige fomentar actividades que generen conexiones emocionales, cognitivas y conductuales, así como entornos “en los que haya un verdadero sentido de pertenencia y la gente se sienta respetada e incluida con independencia de sus orígenes. Cuando se acepta a las personas por lo que son, se eliminan distracciones, lo que les permite desarrollar todo su potencial”.

A nivel personal, Shakir retó a todo el mundo a “conversar con alguien que parezca o hable diferente. Hacer que otra persona mire desde fuera para sentirse conectada y aceptada es una habilidad poderosa que todos tenemos”.

Basándose en estas ideas, en otra investigación con Shawn Quinn, de la Universidad de Michigan, Lee elabora un “marco de equilibrio dinámico” para liderar entre culturas. Su marco combina el antiguo concepto chino de dualidad con las teorías modernas de la ambidestreza en consonancia con la naturaleza de la conexión transcultural, que exige prestar atención a los puntos en común al tiempo que reconocemos y respetamos las diferencias.

Para esa búsqueda de intereses comunes, los autores aconsejan a los directivos establecer conexiones relacionales basadas en valores universales, como el afecto, el interés y el respeto por los demás; definir metas y objetivos comunes, y fomentar una identidad compartida que brinde a todos un sentido colectivo de propiedad psicológica y pertenencia.

Al mismo tiempo, para preservar la diferencia, los directivos deberían entender y respetar los diferentes valores y normas de comportamiento;

contextualizar las metas y objetivos comunes en función de las necesidades locales, y validar las cualidades, fortalezas e identidades únicas de cada grupo cultural bajo un paraguas común.

Las acciones de búsqueda de intereses comunes permiten la preservación de la diferencia, de igual modo que la preservación de la diferencia legitima nuestra comunalidad. Esta complementariedad ilustra tanto la naturaleza dinámica del marco como el delicado equilibrio que requiere seguir ambas agendas de forma simultánea.

"En mi opinión, la tarea más importante de los líderes, hoy, es la conectividad transcultural", dice Lee, "que puede alcanzarse conectando con la gente a nivel emocional, cognitivo y conductual, teniendo siempre presente el 'equilibrio dinámico' que conlleva".

Conectar nuestra diversidad

Sin inclusión acaba habiendo endogrupos y exogrupos; en lugar de ser una fuerza unificadora, la identidad se utiliza para abrir brechas. Si no se les atiende, a los empleados les puede parecer que la única manera de superar la desconexión que sienten es dejar el trabajo y ocuparse en sus propios términos. De hecho, muchos emprendedores mencionan la frustración con su antiguo trabajo como uno de los motivadores que los llevaron a abrir su propio negocio. Si esto es así, ¿qué pasa cuando eliminas esas frustraciones?

Consciente de que la discriminación y el hecho de que les hagan sentirse como forasteros son factores clave de la renuncia de los trabajadores, y de que la diversidad de la plantilla se asocia desde hace tiempo a múltiples beneficios para las empresas, el profesor del IESE Giovanni Valentini decidió explorar el efecto de la legislación antidiscriminación en el emprendimiento. En concreto, estudió con otros dos autores las leyes estadounidenses de no discriminación en el empleo, cuya implantación escalonada les permitió comparar, durante varios años, los efectos de la protección a empleados pertenecientes a minorías en 15 estados que habían aprobado la legislación con los que todavía no lo habían hecho.

La protección de grupos tradicionalmente oprimidos –los miembros de minorías étnicas o, más recientemente, la comunidad LGBTI– frente a la discriminación en el lugar de trabajo, ¿tiene un impacto perceptible en el emprendimiento? Sí, según su artículo publicado en el *Strategic Management Journal*, aunque tal vez no de la manera que uno podría esperar. El artículo indica que las leyes antidiscriminación dan lugar a relativamente menos *startups*, pero de mayor calidad, una vez controlados otros factores.

Muchas políticas públicas promueven el emprendimiento para crear puestos de trabajo, pero no todas las *startups* son iguales: algunas terminan derrochando recursos cuando fracasan. Esa es una de las razones por lo que la investigación de Valentini analizó los indicadores de la calidad de las *startups*: la tasa de supervivencia al cabo de cinco años, la cantidad de capital riesgo invertido y el número de patentes concedidas. En las tres variables, los resultados son cristalinos: las relativamente pocas *startups* creadas tras la aprobación de las leyes antidiscriminación, eran de una calidad significativamente mayor que las de los grupos de control. "Creemos que es mejor tener *startups* de mayor calidad porque, al final, pueden crear más y mejores puestos de trabajo", dice Valentini.

En cualquier caso, observa una disminución del número de personas que se ven obligadas a emprender por su cuenta debido a la discriminación en el trabajo y la consiguiente limitación de sus opciones. Si la gente se siente a gusto en su empresa, puede contribuir positivamente dentro de una plantilla unificada.

En cuanto a las empresas, "creemos que hay claramente más ventajas que desventajas cuando se alienta la diversidad", afirma, haciendo hincapié en que, en lo tocante a la antidiscriminación, los argumentos éticos prevalecen sobre los empresariales. "La diversidad es un valor positivo en sí mismo; estas leyes son buenas porque no debería haber ninguna discriminación".

La tarea más importante de los líderes, hoy, es la conectividad transcultural

Conectados por el futuro

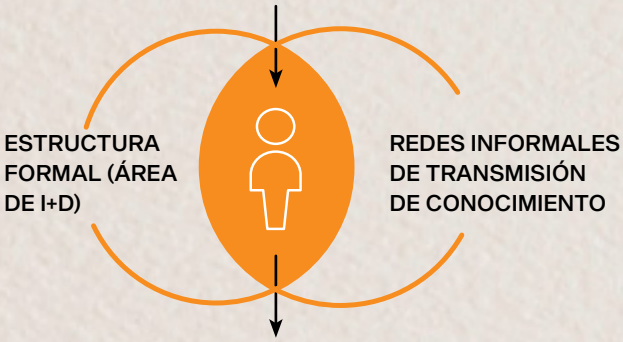
Sea cual sea nuestra actividad, deberíamos abordarla "en diálogo, en cocreación con otros", siendo capaces de generar "una reacción en cadena de compromiso de personas e instituciones". Así se expresó María Iraburu Elizalde tras su histórico nombramiento como rectora de la Universidad de Navarra, la primera mujer en el cargo. Hemos de ser capaces de pensar en los que vendrán "después, la generación de nuestros hijos, la de nuestros nietos... ¿Qué herencia queremos que reciban? ¿Qué les podemos transmitir? La respuesta somos nosotros mismos, y la huella de compromiso y transformación que logremos dejar a nuestro alrededor con la ayuda de los demás". ■

Red de conexiones

Consejos para aprovechar los beneficios de trabajar juntos.

¿Qué puestos de tu organización tienen más impacto en la productividad de la innovación incremental?

Estas personas actúan como **motores** de la innovación.



Las personas que trabajan en el área central de I+D (core) y son, además, una pieza central de las redes informales de transmisión de conocimiento, (las centro/centro o core/core), son las que tienen mayor **productividad de innovación** (medida por el número de desarrollos de producto y mejoras de innovación incremental).

PERO los individuos centro/centro cuyos vínculos de conocimiento compartido son sobre todo con colegas de la red periférica obtienen menos beneficios.

BENEFICIOS DOBLES

- **Acceso y control de los recursos** gracias a pertenecer a una unidad central
- Refuerzo mutuo
- **Legitimidad y apoyo social** por estar en el centro de una red informal

CONSEJOS

- **Identifica** a los empleados centro/centro.
- **Defiéndelos:** los empleados centro/centro, al estar más demandados, pueden tener demasiados frentes.
- **Mantenlos centrados** en otros colegas centro/centro, sin descuidar a personas menos centrales.
- **Mueve al centro** a los individuos centrales de las unidades periféricas.
- A medida que los lazos de la red se reconfiguran, **protege y alimenta el nuevo centro.**

Cómo amplificar y extender el comportamiento cooperativo al trabajar en un proyecto transversal...

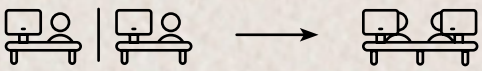
1 Fomenta la proximidad*

Física
Reducir la distancia física hace más efectiva la colaboración entre empleados.

Relacional
Sentarse cerca estimula la comunicación, la reciprocidad y la cooperación.

Afectiva
Una fuerte cercanía afectiva, desarrollada tras invertir tiempo y energía en una relación laboral, media entre las anteriores y fortalece sus efectos positivos.

*Basado en un estudio de dos oficinas regionales que se reubicaron en la misma sede.



2 Normaliza el comportamiento servicial*

Cuando un grupo de tres personas se ayudan entre sí, ofreciéndose apoyo intelectual y material sin esperar nada a cambio, las colaboraciones duran más; probablemente, gracias a un microambiente de identidades, perspectivas y normas compartidas que median en los conflictos. Además, esa ayuda mutua crea un sentido de pertenencia y prioriza el bien común por encima de los incentivos individuales.

Cuando los vínculos con la tercera parte son débiles

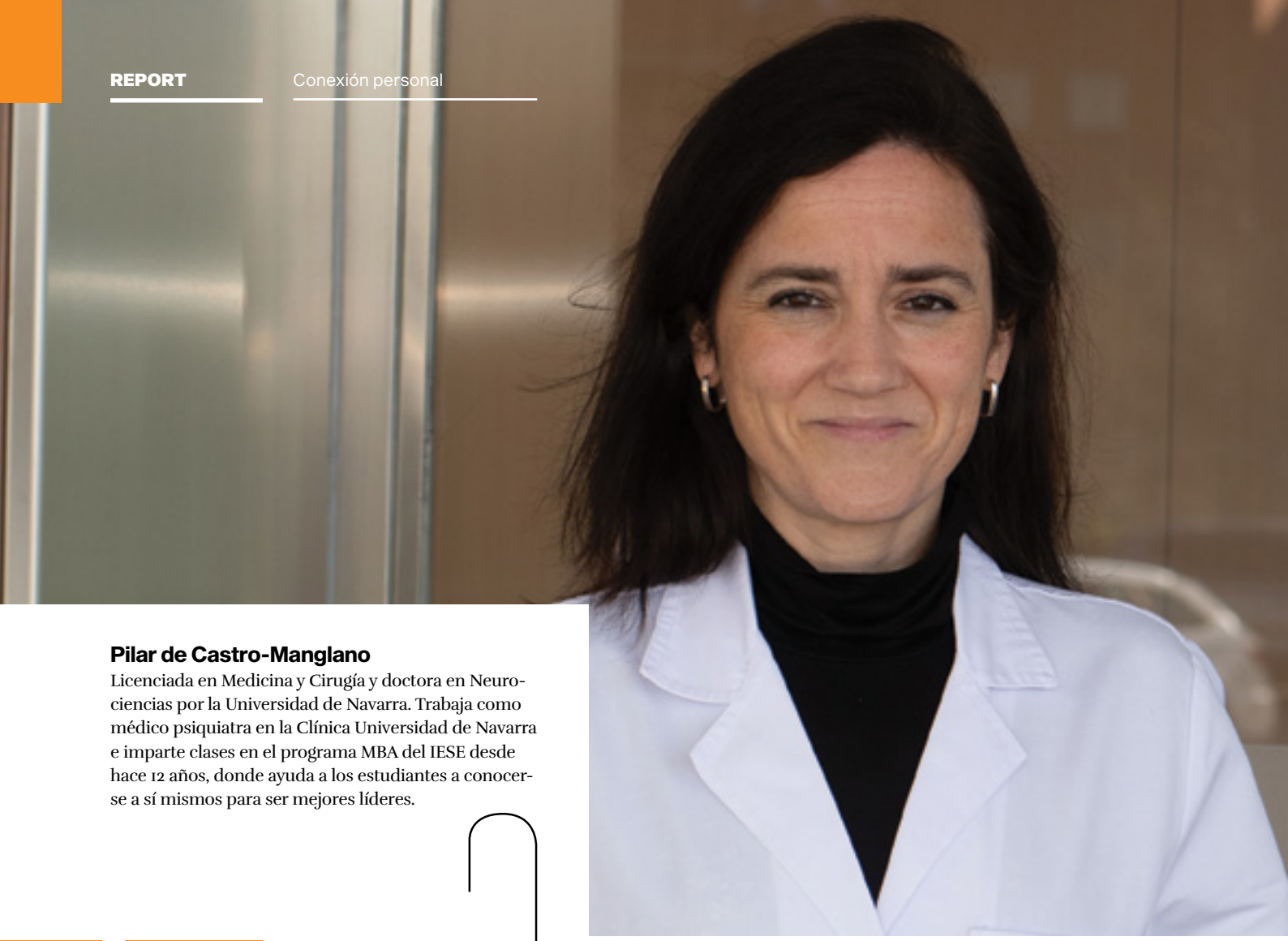
Si las partes se controlan entre sí, pero no se ofrecen una ayuda real ni existen normas de cooperación, la conexión se desvanece cuando el tercero deja el grupo.

Cuando los vínculos con la tercera parte son fuertes

Si existe un comportamiento cooperativo, la colaboración tiende a mantenerse. Los terceros, cuando son serviciales, logran colaboraciones más útiles y resistentes al conflicto; incluso, cuando están ausentes.

*Basado en un estudio sobre investigadores que trabajaron juntos en artículos académicos en los que uno de los miembros dejó el grupo.

FUENTE: "Big fish, big pond?" de **Massimo Maoret** et al. (https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1365) y "Helpful behavior and the durability of collaborative ties" de **Sampsa Samila** et al. (https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1511), publicados en *Organization Science*. "Close to me: studying the interplay between physical and social space on dyadic collaboration", otro artículo de **Maoret** publicado en *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.



Pilar de Castro-Manglano
Licenciada en Medicina y Cirugía y doctora en Neurociencias por la Universidad de Navarra. Trabaja como médico psiquiatra en la Clínica Universidad de Navarra e imparte clases en el programa MBA del IESE desde hace 12 años, donde ayuda a los estudiantes a conocerse a sí mismos para ser mejores líderes.

El liderazgo exige contacto social

FOTOGRAFÍAS: Cortesía de la Clínica Universidad de Navarra

El ser humano es social por naturaleza. Nos necesitamos unos a otros, no solo para la supervivencia de la sociedad, sino para el desarrollo como personas en todas nuestras capacidades y a lo largo de toda la vida. El contacto con los demás permite conocernos, y desarrollar la empatía, la observación y la escucha activa, claves para liderar personas y organizaciones. Así lo asegura Pilar de Castro-Manglano, especialista en Psiquiatría en la Clínica Universidad de Navarra, institución que celebra su 60 aniversario. Charlamos con la doctora para entender la importancia de las relaciones cara a cara en un momento en el que las circunstancias lo hacen más difícil.

La pandemia de la COVID-19 supuso, e incluso impidió, el contacto con otros. ¿Cómo ha afectado a nuestra salud?
Estamos sufriendo las secuelas de un frenazo en el desarrollo que está asfixiando a algunos psíquicamente. En los niños, se ha notado un retroceso en el aprendizaje y las habilidades que se desarrollan en la interacción en la escuela. Los adolescentes han dedicado demasiado tiempo a las pantallas y las redes sociales, aumentando la distorsión en la aceptación de uno mismo. También han sufrido un control excesivo o un descontrol de la alimentación, y han reducido los hábitos de estudio y las rutinas que estructuran la vida diaria y fortalecen el proceso de aprendizaje, necesario para seguir estudiando o empezar a trabajar. Disfrutar de esos inicios también ha sido más difícil para los jóvenes, igual que hacer nuevas amistades y comenzar relaciones sentimentales, al desaparecer los espacios de encuentro social. Los adultos han experimentado un elevado estrés para compaginar el teletrabajo con la atención de los hijos y mayores sin contar con las ayudas que tenían, por no hablar del miedo a perder el trabajo, la salud... Para los mayores, el aislamiento de los seres queridos ha supuesto un desgaste y un envejecimiento prematuro.

¿Cómo podemos hacer frente a esos efectos negativos?
La pandemia ha supuesto un desgaste emocional propio de la adaptación a situaciones extraordinarias, pero también ha traído cosas muy buenas: mayor flexibilidad en las estructuras laborales, así como más tiempo de reflexión para valorar la vida y centrarnos en lo importante. Si aprendemos de esa experiencia, saldremos fortalecidos como sociedad: las dificultades ayudan a sentirnos vulnerables y más sensibles a las necesidades de los demás. A medida que conocemos más el virus y los beneficios y limitaciones de las vacunas y medidas adoptadas, urge normalizar los sistemas y las relaciones sociales y familiares, también las intergeneracionales, manteniendo las medidas de prevención adecuadas. Los mayores, por ejemplo, necesitan y merecen la vitalidad y el cariño que los jóvenes les pueden aportar, y, los jóvenes, necesitan aprender de la experiencia de los mayores. En este sentido, iniciativas como la de Adopta un abuelo, del candidato a

Beneficios del contacto social

Para Castro-Manglano, la privación de la relación física con iguales genera un empobrecimiento en todas las áreas. La interacción, positiva o negativa, ayuda a:

- **Conocerte mejor.** Ello permite superar vulnerabilidades y fomentar los rasgos positivos que llevan al bienestar.
- **Encontrar estrategias de afrontamiento.** La interacción con los demás proporciona herramientas para lidiar con los conflictos.
- **Aprender.** Ver y escuchar a otros es una fuente de conocimiento.
- **Ser más creativos.** El contacto social enriquece y ayuda a generar nuevas ideas.
- **Tejer una red social sólida.** El contacto físico desarrolla relaciones más estables y duraderas.

> "El roce crea lazos afectivos que ayudan a entender qué puedes aportar, qué necesitan los demás y qué necesitas tú mismo"

EMBA del IESE Alberto Cabanes, que pone en contacto a personas de ambas generaciones, me parecen muy necesarias. Por otra parte, y en la relación con los demás, debemos saber perdonar y pasar por alto las diferencias que han podido desunir a las familias en este periodo para restablecer lazos y hacer de esta situación una nueva oportunidad de crecimiento personal y social. De todo lo pasado, toca aprender qué es prioritario y volver a disfrutar de los pequeños momentos.

¿Cómo podemos ayudar a los más reticentes a recuperar una actividad normal?

El miedo puede ser irracional, paraliza, genera estrés y afecta a la salud psíquica y física de manera directa. Por eso, siendo respetuosos con los que viven todavía con esa emoción, hay que ayudar a racionalizarla. La mejor manera es aportar información y recursos, desmontar mitos y basarnos en evidencias, para que las personas puedan seguir con su vida de la manera más normalizada posible.

En una investigación de Mireia Las Heras, usted apuntaba que el teletrabajo limita lo social. ¿Por qué deberían las empresas fomentar el contacto social?

El teletrabajo limita la parte de contacto, aprendizaje y la formación de un vínculo social, es decir, dificulta el desarrollo de la parte humana que va más allá de lo laboral y nos enriquece personalmente. Por ejemplo, tomar decisiones complejas en las que el roce permite sentirnos apoyados, disfrutar de una conversación con un buen café o una comida en la que surgen temas más personales, ayudar a un compañero que ves apurado (algo más difícil de apreciar a través de la red) ... El trabajo presencial crea relaciones estables más sólidas. La presencialidad también requiere de habilidades sociales, como decir no de forma respetuosa, saber estar e introducirte en una conversación con elegancia....

¿Trabajamos mejor con personas con las que estamos socialmente vinculadas?

El roce crea lazos afectivos que ayudan a entender qué puedes aportar, qué necesitan los demás y qué necesitas tú mismo. La frialdad de la red nos puede llevar a ver a las personas como simples números o clientes, a despersonalizar y deshumanizar. Además, si bien la pantalla permite un acceso

> “La convivencia permite crecer en empatía, salir de nuestra propia manera de ver las cosas para entender la forma de pensar y sentir de los demás”

directo a la persona, dificulta conocer del todo a las personas en su modo de funcionar o de relacionarse con otros. En el trato online no intervienen sentidos como el olfato, el gusto o el tacto. Desaparece el cordial apretón de manos que tanta información da de una persona, por ejemplo.

En este sentido, ¿qué capacidades directivas desarrolla el contacto social?

El liderazgo exige contacto social. En la actualidad, nos dirigimos hacia un liderazgo virtual, que tiene sus pros y contras, y que permite llegar a mucha más gente de manera más rápida, pero, a priori, ese contacto es más frío y menos humano. Por otro lado, los conflictos, que ocurren en todas las relaciones, permiten crecer e ir más allá de nuestra propia visión, pero puede resultar más fácil cortar el contacto cuando se produce un problema online que hacerlo si tienes al otro en frente. Si estamos obligados a vernos todos los días y se produce un choque que hace incómoda la convivencia, hay una mayor necesidad de buscar puntos de encuentro que mejoren la relación. La convivencia permite crecer en empatía, salir de nuestra propia manera de ver las cosas para entender la forma de pensar y sentir de los demás. Solo las personas maduras con capacidad de empatía y de escucha, que saben respetar y hacerse respetar, son más libres y, por tanto, más capaces de liderar equipos y sociedades. La ausencia de contacto presencial puede poner en riesgo la integridad, la ejemplaridad, el desinterés utilitario de las personas y la confianza propias de un buen líder. ■

FOTOGRAFÍA: Cortesía de Sanjali Nirwani/Unlocked India

Sanjali Nirwani
Fundadora y CEO de Unlocked India.
www.unlocked.co.in

¿Dónde está tu ‘tercer espacio’?

La necesidad de actividades presenciales y reuniones pospandemia con familiares y amigos está impulsando los juegos de mesa, según *The Guardian*. Después de dos años difíciles, estamos listos para volver a conectar. Es una buena noticia para Sanjali Nirwani (MBA ‘14 del IESE), quien unió su interés por el emprendimiento social con los viajes, la comida, los juegos de mesa y la multiculturalidad en una exclusiva cafetería en India, su país natal. Nirwani quiso jugar con algo tan antiguo como el propio tiempo. No en vano, los arqueólogos han desenterrado juegos de mesa que datan de hace milenios. Recientemente hallaron uno de piedra de 4.000 años de antigüedad, en Omán; podría ser el antecedente de otro juego de Oriente Medio, que a su vez se considera precursor del *backgammon*. La experiencia universal de disfrutar de un juego de mesa se debe a que se trata de un “tercer espacio”: un lugar metafórico o físico donde se priorizan las relaciones humanas y los vínculos significativos, lo que hace que todos sean ganadores. Nirwani explica qué significa esa conexión para ella, tema en el que basó la charla que dio en el TEDxIESEBarcelona 2021.

A menudo me preguntan de dónde soy. La respuesta es engañosa. Nací en India, he vivido en 15 ciudades y he viajado a más de 33 países. A veces, simplemente digo que soy india; otras, ciudadana del mundo. Desde niña he tenido vocación por explorar. Me emocionaba visitar nuevos lugares y hacer amigos, aunque con cada traslado se desplazaba conmigo mi identidad.

Mirando atrás, me doy cuenta de que basé mi sentido de identidad en lo que los sociólogos llaman “tercer espacio”. El primer espacio es el hogar, y, el segundo, el lugar de trabajo o institución educativa. Sin embargo, en el tercer espacio mejoran las relaciones y conexiones que dan estabilidad a la persona cuando su primer y segundo espacio cambian de manera constante. Esas relaciones y conexiones hacen que valga la pena vivir.

El tercer espacio podría ser cualquier lugar: una cafetería, un bar, un lugar de culto religioso, una librería o una afición; incluso, simplemente, un sentimiento o un estado de ánimo. Para mí, como niña, eran los deportes de equipo: no solo el jugar, sino también las bromas y la camaradería, esos momentos de conexión real. Cuando me mudé a Barcelona para estudiar en el IESE, fueron las relaciones con mis compañeros. Éramos un grupo de extraños procedente de todas partes: Alemania, Jamaica, Filipinas, Puerto Rico, Estados Unidos..., pero no importaba de dónde viniéramos. Todos estábamos conectados; en especial, fuera de clase, frente a un juego de mesa.

Catán es un juego de mesa de estrategia. Algunos podrían decir que es responsable de destruir amistades más que de formarlas. Pero, cuando jugábamos, nos impregnaba una sensación de ser parte de algo más grande, que iba más allá de las interacciones superficiales a algo mucho más profundo: el tercer espacio.

Años más tarde, cuando trabajaba en Ámsterdam, todos solíamos ir a un bar los viernes. De repente, no éramos solo "Michelle, o Lucas, el del décimo piso", sino personas, con historias reales. Recuerdo haber tenido largas conversaciones filosóficas con el CEO de la empresa, alguien que estaba mucho más arriba que yo. En ese bar solo éramos dos humanos conectados. Comíamos *bitterballen* –croquetas holandesas– que nos conectaban con la cultura autóctona. Esas pequeñas experiencias me formaron como persona. El tercer espacio.

Queremos celebrar la unidad con historias que nos acerquen a nuestros congéneres

El libro *Sapiens*, de Yuval Noah Harari, habla sobre lo que distingue a los humanos de, por ejemplo, los chimpancés u otros animales del planeta. Quizá no seamos la especie más fuerte, pero dominamos el mundo principalmente por nuestra capacidad de imaginar realidades ficticias, contar historias y creer en ellas.

Explicar historias cultiva la conexión emocional; un sentido de empatía y unión. Los neurocientíficos han descubierto que una buena historia activa el cerebro como si realmente estuviera experimentando lo que se está diciendo. Se libera oxitocina, "la hormona del abrazo". Estamos motivados para tener un comportamiento prosocial.

En 2017, pensando en todas esas ideas y experiencias, decidí usar mis capacidades empresariales para lanzar en India mi humilde aportación: un tercer espacio para cultivar las conexiones personales. Unlocked es el primer espacio de este tipo, equipado con uno de los mayores catálogos de juegos de mesa de India, además de un restaurante de cocina internacional y un *escape room*. Desde que cruzas la puerta, es como entrar en un juego o rompecabezas. Queremos transportar a las personas a otra dimensión, celebrar la unidad, y hacerlo con juegos que nos acerquen a sus congéneres, ya sean amigos, familiares, colegas o incluso extraños.

Un día cualquiera vendrían tres generaciones de una misma familia, grupos de mileniales, algunas parejas y entusiastas de los juegos; todos sin móviles, con muchas risas y con un verdadero vínculo con la comida y los juegos al viejo estilo.

Hace cien años, mi abuelo pasaba la vida en una comunidad donde todos se conocían. El concepto de ser de fuera quedaba, bueno, fuera. Hoy apenas sabemos del vecino de al lado. Nuestras sociedades se han vuelto individualistas. La tecnología ha hecho que las relaciones sean más complejas y cada vez más transaccionales, una plétora de aplicaciones de citas nos da la sensación de que hay opciones ilimitadas, pero no se traducen en conexiones reales. Ser un *influencer* en Instagram, para el cual la vida en las redes sociales es completamente diferente a la realidad, es una opción de carrera. Nuestros períodos de atención se han reducido a vídeos de TikTok de 15 segundos. Hace poco leí un artículo que decía que toma solo siete segundos formarse una impresión de alguien. Es una idea alucinante: en esencia, juzgamos a los demás constantemente. Cada vez que conoces a alguien, marcas un sí o un no. A veces me pregunto si mis futuros hijos o nietos estarán tan inmersos en las relaciones tecnológicas que olvidarán cómo socializar con alguien mientras toman una copa o participan en un juego de mesa. Tratemos de cambiar eso.

Cuando llegó la pandemia, nos vimos obligados a encerrarnos. Para mí, como exploradora que soy, lo más increíble de presenciar fue que, durante ese tiempo, el primer espacio y el segundo se fusionaron. Nuestras salas de estar se convirtieron en oficinas, y las escuelas, e incluso los espacios de socialización, en fiestas de cumpleaños por Zoom o noches de juegos. Durante ese tiempo, la existencia del tercer espacio se vio amenazada.

A medida que disminuyeron las restricciones, aumentó la necesidad de preservar ese tercer espacio. Quisimos salir y crear espacios presenciales con relaciones reales. Cuando las cosas se pongan feas, recuerda a los italianos cantando y bailando en sus balcones, y usa tu imaginación para crear comunidad en torno a una pasión compartida. Podemos estar socialmente distanciados y, aun así, permanecer juntos.

Reflexiona: ¿dónde está tu tercer espacio? Sé consciente de ello y nutre la relación contigo mismo y con quienes te rodean. ■

+INFO: Sanjali Nirwani habla de cómo construir relaciones significativas en un mundo de extraños en https://youtu.be/jTHGnqyfQ20

"Mueve ficha: el ajedrez como herramienta estratégica", en *IESE Business School Insight* 158.

¿Qué promueves en tu empresa?

Anneloes Raes
Profesora del departamento de Dirección de personas en las organizaciones y titular de la Cátedra Puig de Liderazgo Global del IESE.

El equipo de alta dirección puede, con su comportamiento, crear un clima favorable para las conexiones personales y mejorar el bienestar de los empleados. Te explico cómo.

Este número de *IESE Business School Insight* subraya su importancia desde distintos puntos de vista, pero con una misma conclusión: las conexiones personales son algo positivo tanto para las personas como para las organizaciones.

Dado que sirve de modelo de comportamiento organizacional, el equipo de alta dirección (consejo y cúpula directiva) está en una posición ideal para sentar las bases de cómo quiere que los empleados conecten e interactúen. Los empleados se fijan en estos directivos e interpretan su comportamiento como una señal de lo que se espera de ellos y de lo que se considera válido o no. Hay quien cree que lo que ocurre en la sala del consejo no sale de ahí, pero mi investigación indica lo contrario: el comportamiento del equipo de alta dirección cala en toda la organización, y, por tanto, puede moldear el de los empleados, para bien o para mal.

En mi nuevo estudio, realizado junto con Simon de Jong (Universidad de Maastricht) y Heike Bruch (Universidad de St. Gallen) y publicado en *Long Range Planning*, hemos encuestado a consejeros, mandos intermedios, empleados y profesionales de RR. HH. de 100 organizaciones. En un estudio anterior, demostramos que un nivel elevado de conexión personal entre los miembros del equipo de alta dirección estaba relacionado con un clima organizacional más positivo. En el nuevo estudio, demostramos un efecto más profundo: la ausencia de cohesión y conexiones personales en el equipo de alta dirección está relacionada con un clima organizacional más negativo y corrosivo. Eso significa que la conexión personal en la sala del consejo –o su falta– tiene implicaciones directas para la organización en su conjunto.

También hemos comprobado que, cuando trabajan en un clima de colaboración productiva, los empleados se sienten más satisfechos y son menos dados a dejar la organización. Un clima corrosivo, en cambio, aumenta la probabilidad de que se marchen. Tales hallazgos corroboran que la conectividad humana es una necesidad básica y la gente busca otro trabajo si el que tiene no satisface esa necesidad. Ahora que la escasez de talento asola muchos países y sectores económicos, nadie se puede permitir ignorar si el clima de su organización favorece o perjudica la satisfacción y el bienestar de sus empleados.

Aunque, en general, los altos directivos ven las ventajas de la conexión personal y del trabajo en equipo, no son tan fáciles de implementar. La mentalidad de "un solo capitán al mando", las creencias sobre los tipos de personas que consiguen llegar a lo más alto y el miedo a debates y conflictos interminables entre intereses opuestos pueden entorpecer el desarrollo de un verdadero trabajo en equipo en la alta dirección. Pero, ante los actuales desafíos geopolíticos, la preocupación por la pandemia y sus secuelas, así como la tendencia hacia unas organizaciones más descentralizadas, ágiles y basadas en equipos, conviene asegurarse de que los equipos de alta dirección se adaptan adecuadamente a la nueva realidad.

Las habilidades para hacer realidad el trabajo en equipo y la conexión personal en la sala del consejo incluyen la capacidad de saber comunicar la dinámica interna del equipo de alta dirección, ser disciplinado respecto a los roles y responsabilidades complementarios, y seleccionar a directivos sénior con el ímpetu y la capacidad necesarios para crear conexiones humanas. Por encima de todo, hay que aceptar que la construcción de relaciones lleva tiempo y esfuerzo. ¿Estás preparado para invertir en las relaciones de tu equipo de alta dirección? ■

THE BIG PICTURE

El vertiginoso ritmo de la industria musical

El sector de la música ha sido pionero a la hora de sufrir y sobreponerse al efecto disruptor de las nuevas tecnologías. Tras tocar fondo a principios de 2010, la industria ha ido creciendo a buen ritmo y no parece que vaya a detenerse en esta década. Los actores capaces de anticipar los cambios de los próximos 10 años serán los que lleven la voz cantante.

Sellos discográficos

Más valor para los independientes y los artistas autopublicados

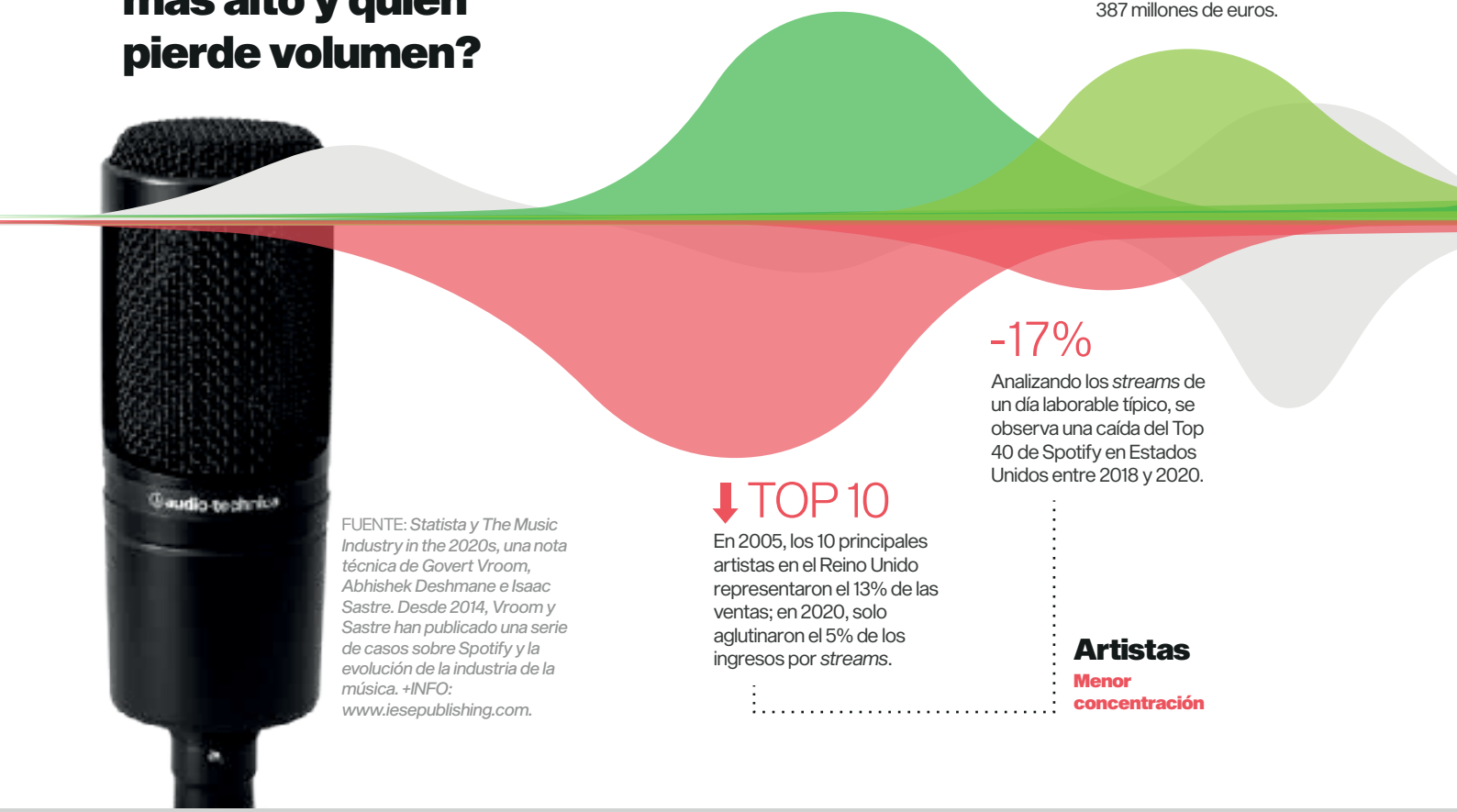
+57,7%

Los ingresos de los sellos independientes entre 2018 y 2019 a través de Spotify crecieron hasta llegar a 831 millones de euros.

+47,7%

Entre 2018 y 2019, aumentaron los ingresos de los artistas independientes en Spotify, alcanzado los 387 millones de euros.

¿Quién suena más alto y quién pierde volumen?



-17%

Analizando los *streams* de un día laborable típico, se observa una caída del Top 40 de Spotify en Estados Unidos entre 2018 y 2020.

TOP 10

En 2005, los 10 principales artistas en el Reino Unido representaron el 13% de las ventas; en 2020, solo aglutinaron el 5% de los ingresos por *streams*.

Artistas

Menor concentración

FUENTE: *Statista y The Music Industry in the 2020s, una nota técnica de Govert Vroom, Abhishek Deshmane e Isaac Sastre. Desde 2014, Vroom y Sastre han publicado una serie de casos sobre Spotify y la evolución de la industria de la música. +INFO: www.iesepublishing.com.*

Radio

La tradicional se mantiene, mientras la digital crece significativamente

+33,7%

Se espera que crezca el alcance de la publicidad en radio tradicional y digital entre 2017 y 2026, superando los 4.700 millones de usuarios.

Música en directo

Gana peso como fuente de ingresos

+28,6%

Se estima que crezcan los ingresos generados por los conciertos entre 2014 y 2024, llegando a los 31.000 millones de dólares.

Pódcast

Cada vez más deseados por las plataformas

+117%

Se prevé que aumente el número de oyentes de pódcast en Estados Unidos entre 2017 y 2024, hasta llegar a los 100 millones.

Nuevas voces

Los medios digitales han propiciado la combinación de música con otras actividades para generar nuevos modelos de negocio. Algunos ejemplos:

#1

Peloton

El servicio de clases online de bicicleta vía suscripción cuenta con canciones en exclusiva de artistas como Beyoncé.

#2

Epic Games

Diez millones de personas atendieron una actuación virtual de Marshmello en el videojuego *Fortnite*, de Epic Games.

#3

UFC

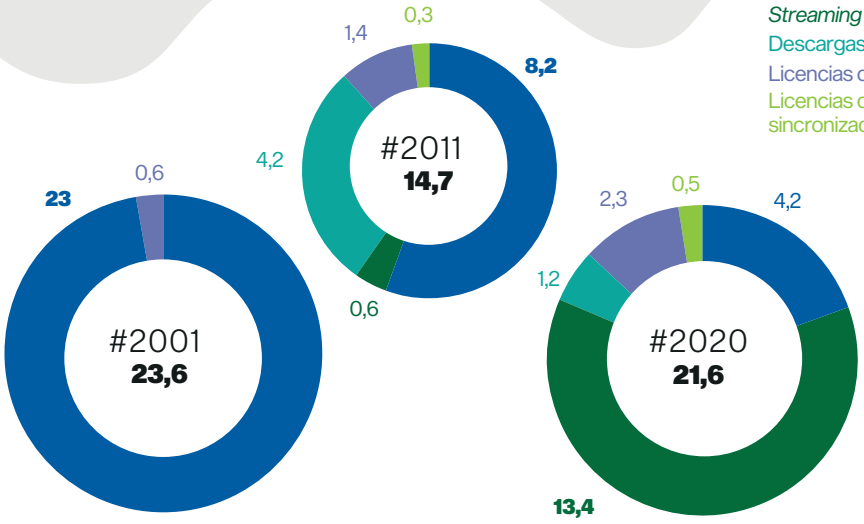
El promotor de deportes de combate ha lanzado un servicio de música en *streaming*, con listas basadas en el gusto de los atletas, mostrando cuán bajas pueden ser las barreras de entrada.

Al compás del *streaming*

A principio de 2000, la música sonaba con fuerza en reproductores de CD. 20 años después, *smartphones* y dispositivos IoT dan la nota, y el vinilo se ha convertido en objeto de culto.

Ingresos globales de la industria discográfica

(en miles de millones de dólares)



Juguemos a controlar la pandemia

Para reducir el riesgo de contagio que una persona está dispuesta a asumir, lo mejor es imponer una regla clara y apelar al bien común.

Esta es la conclusión del "juego de la transmisión", un experimento en el que los participantes se juegan dinero. 100 participantes empiezan siendo de color azul (sanos), pero ocho se vuelven morados (infectados). En 25 rondas, los participantes escogen G (ir a lo seguro, que representa el uso de mascarillas o mantener el distanciamiento social, por una posible recompensa de 8 puntos) o H (asumir más riesgos por una posible recompensa de 40 puntos). Los jugadores se emparejan aleatoriamente y, si les toca con un infectado, tienen más o menos probabilidades de volverse morados en función de si eligen G o H. Al final, solo los azules reciben su dinero. Los autores testaron cinco estrategias:

Observación: los participantes saben qué riesgos asumen otros. La asunción de riesgos aumenta al 46% (comparado con el 36% en la prueba de control) y, las infecciones, al 73% (respecto al 63% en el control); son los índices más altos observados en el estudio.

Aprendizaje mimético: los jugadores conocen los resultados de los participantes anteriores. Esta intervención aumentó la asunción de riesgos al 44%, y los infectados al 71%.

Simulación: los participantes obtienen una vista previa de los posibles resultados antes de decidir si quieren asumir riesgos. La asunción de riesgos se reduce al 34%, y las infecciones al 60%.

Cadena infecciosa: un diagrama de árbol muestra el efecto en cascada de los contagios que provoca la asunción de riesgos. Las conductas de riesgo descienden al 30% y, la infección, al 57%.

Mensaje inductivo: se adoptan mensajes incidiendo en el impacto que asumir menos riesgos tiene en los demás. Un letrero indica: "Elige la acción G para proteger tu bonus y el de otros jugadores". Es la intervención de más éxito: el 19% opta por un mayor riesgo, y solo se infecta el 43%.

Según los resultados, más de uno de cada 20 de los participantes siempre asume riesgos y al menos uno de cada 10 siempre los evita. Pero un grupo significativo cambia su comportamiento según el mensaje que recibe. De hecho, aproximadamente uno de cada tres evitó completamente el riesgo cuando se utilizó la estrategia adecuada.

Sebastian Hafenbrädl et al.

"The transmission game: testing behavioral interventions in a pandemic-like simulation"
Science Advances

https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.abk0428

¿Demasiadas opciones?

El fenómeno del exceso de oferta ha recibido mucha atención, y ha llevado a empresas como Procter & Gamble o Costco a reducir las alternativas que ofrecen a los consumidores. Pero menos no siempre es más. En realidad, las alternativas de más son principalmente un problema en Estados Unidos. En otros países, los consumidores se sienten más insatisfechos cuando tienen pocas opciones. Esa es la conclusión de un estudio en seis países que representan casi la mitad de la población mundial (Brasil, China, India, Japón, Rusia y Estados Unidos). Disponer de pocas opciones tiene consecuencias graves en el bienestar de los participantes; particularmente cuando se trata de acceso a médicos, educación y, sobre todo, empleo, a diferencia de cuando hablamos de refrescos. En Japón, por ejemplo, no se sienten abrumados al enfrentarse a una gran cantidad de ofertas comerciales. Por ello, antes de decidir reducir tu oferta, piensa en qué país y sector opera tu empresa. Quizá sea mejor errar por tener demasiadas opciones que por quedarse corto.

Elena Reutskaja et al.

"Choice deprivation, choice overload and satisfaction with choices across six nations"
Journal of International Marketing

https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069031X211073821

Padres comprometidos

Los padres trabajadores dedicarían más tiempo a las cenas familiares y a jugar y leer con sus hijos si sintieran que ello no afecta a su trayectoria profesional. Hay que empezar por arriba. Los supervisores que comparten su propia experiencia de conciliación entre su vida laboral y familiar, e incentivan que otros hagan lo mismo, transmiten a sus empleados la idea que pueden dedicar tiempo a la familia. Igual que ocurre con las madres trabajadoras, los hombres pueden sentir que pedir más flexibilidad puede dañar sus posibilidades de avanzar en el trabajo. Por ello, es necesario favorecer una cultura empresarial que permita a cada empleado adecuar su trayectoria profesional a las necesidades específicas de su familia. Cuanto más apoyo familiar de los supervisores, menor será el conflicto entre trabajo y familia, el agotamiento y la intención de dejar el trabajo, y mayor la satisfacción laboral y el equilibrio entre el trabajo y la familia para los empleados. Con más hombres deseando ejercer una paternidad comprometida, este apoyo influirá también en el talento que las organizaciones son capaces de atraer.

Mireia Las Heras et al.

Engaged fatherhood for men, families and gender equality

https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-75645-1.pdf

+IESE

Empleados del IESE y alumnos del MBA se reunieron en el campus de Barcelona durante un acto interreligioso por la paz en Ucrania.

UNIDOS ANTE EL CONFLICTO

La guerra en Ucrania nos ha conmocionado y entristecido a todos. Como escuela de dirección global con sede en Europa, muchos de nuestros estudiantes y alumni, así como profesores y empleados, tienen vínculos personales o profesionales con los países afectados. Además, todos nosotros, independientemente de nuestro origen, anhelamos un mundo en paz.

Muchos alumni han buscado formas de paliar la crisis humanitaria. Creemos que ellos, con su talento diverso y facilidad para conectarse, tienen la capacidad de marcar la diferencia, y animamos a todos a hacerlo.

Aquí destacamos algunas de las acciones emprendidas.

De izquierda a derecha: Christine Woll, Reto Wicki, Maryna Koltsova, Victor Ghereg y Joanne Dixon con su clase del GEMBA '19.

"¡Hey, chicos, podemos hacer algo!"

Los GEMBA usan sus contactos para movilizar ayuda destinada a Ucrania.

Dos semanas antes de la invasión rusa en Ucrania, la empresa de Maryna Koltsova, una consultora multinacional, le sugirió que abandonara Kiev. Ella dudaba en dar un paso tan drástico. Nacida en Ucrania, tenía fuertes lazos con el lugar. La guerra era algo incierto. Sus tres hijos iban allí a la escuela.

Todo cambió rápidamente en los días posteriores a la invasión. Tras varios días, supo que debía irse. Aprovechando un día nublado en el que había menos bombardeos, subió a nueve personas y todo el equipaje que cabía en su coche de siete plazas. Eligieron una ruta lenta a través de pequeños pueblos, pasando por un puesto de control tras otro, porque parecía lo más seguro. Fue un viaje de 10 horas, más del doble de lo que normalmente llevaría.

El 1 de marzo, llegaron sanos y salvos a Moldavia, donde los recibió Victor Ghereg, antiguo compañero del programa GEMBA del IESE.

Para Koltsova, ir a Moldavia y luego a la República Checa apenas supone un consuelo, ya que le preocupan las personas que ha dejado atrás. "Estoy a salvo, y me siento culpable", reconoce ella. "Todavía hay mucha gente allí".

Koltsova y Ghereg forman parte de un grupo de antiguos alumnos del IESE, la mayoría de la promoción del GEMBA de 2019, que se han movilizado para proporcionar material médico a hospitales y a médicos de Ucrania.

Ya antes de la invasión mantenían un estrecho contacto. Tenían un grupo de WhatsApp, organizaban videollamadas cada tres o cuatro meses, y se reunían cada vez que sus viajes los llevaban a las mismas ciudades. Como recuerda la berlinesa Christine Woll, presidenta de la clase, gran parte de sus conversaciones giraban en torno a cumpleaños y otras celebraciones.

Cuando se produjo la invasión, las conversaciones se centraron en cómo podrían ayudar, impulsado por el "¡Hey, chicos, podemos hacer algo!" de Ghereg.

La Medical Foundation of Moldova, de Ghereg, que trabaja para fortalecer el sistema de salud en Moldavia desde 1994,

ya tenía experiencia en la donación y entrega de alimentos y suministros médicos. Gracias a su almacén especializado, partía de una buena posición para enviar suministros a Ucrania.

"Tenemos buenas conexiones allí", apunta Ghereg, de modo que "podemos entregar los suministros allí donde más se necesitan".

A pesar de esa ventaja logística, los comienzos fueron difíciles. La recaudación de fondos para la primera entrega registró problemas en los sistemas de pago internacionales. Ghereg también tuvo que obtener el permiso y la documentación del gobierno moldavo para exportar suministros.

Sin embargo, en menos de 10 días después del lanzamiento habían recaudado 12.000 euros; en su mayoría, de donantes individuales. Gracias a ello, un camión se dirigiría a la ciudad de Vinnytsia, en el centro-oeste de Ucrania, donde los suministros, incluidos guantes y batas quirúrgicas, vendajes, equipos de intubación y antibióticos, se distribuirían a los hospitales del área.

En el lado ucraniano de la frontera, reciben apoyo logístico de Kirill Goncharuk (GEMBA '22 del IESE). Además, colaboran con Fozzy Group, una gran empresa de logística minorista, con sede en Ucrania y conexiones con hospitales.

"Lo que hace que este proyecto sea especial es que se trata de suministros médicos profesionales que van directamente a doctores y hospitales", explica Woll.

El Instituto Filatov, uno de los hospitales oftalmológicos más grandes de Ucrania, solicitó unos equipos específicos; el grupo pudo atender inmediatamente su solicitud gracias a la donación de una organización civil privada, con sede en Zúrich. Esos fondos surgieron gracias a otro alumno del GEMBA de 2019. "Pude explicarles lo cerca que estamos de todo el proceso, que todos nos conocemos personalmente y hay bastante confianza", señala Reto Wicki.

Ahora, trabajan en escalar el proyecto. Si bien el grupo del GEMBA ha movilizado con éxito sus redes de contactos personales, necesitarán ir más allá para continuar. Como suele suceder después de una avalancha inicial de interés, las imágenes de la guerra en Ucrania se vuelven más y más comunes, y las donaciones se ralentizan a medida que la gente pasa a otra cosa.

"Todos se movieron rápidamente, y pusimos en marcha la primera entrega", dice Joanne Dixon, que reside en Madrid. "Mantener ese impulso es nuestro mayor desafío". ■

Únete

El IESE recopila iniciativas de miembros de la comunidad de la escuela a través de www.iese.edu/community-ukraine. Si conoces otras, contáctanos en AlumniCommunity@iese.edu.

El IESE ha habilitado en sus campus de Barcelona y Madrid puntos de recogida de alimentos no perecederos y material médico, que se donarán a colectivos que trabajan para paliar la crisis humanitaria en Ucrania y otros países vecinos.

Además, el IESE destina una parte de su fondo de becas a ayudar a los jóvenes ucranianos desplazados por la guerra. Los fondos estarán destinados a estudiantes de los programas Master in Management (MiM) y MBA.

Mantente al tanto de los últimos análisis de la situación a través del Alumni Learning Program, donde profesores del IESE y ponentes invitados analizan las consecuencias geopolíticas, económicas y humanitarias de la guerra. Las jornadas están abiertas a todos los antiguos alumnos y amigos. Es posible asistir presencialmente en el campus de Barcelona o al de Madrid, además de seguir las sesiones a través de LinkedIn y YouTube. https://alumni.iese.edu/es/#SigueAprendiendo

+INFO: Medical Foundation of Moldova (MFM) proporciona suministros médicos esenciales y de primeros auxilios a la población de Ucrania, en colaboración con Medical Aid Delivery (MAD-AID), de Reino Unido. Las donaciones se pueden realizar a través de su sitio web https://mfm.md/ukraine-sos/ o de la página de Facebook www.facebook.com/donate/423740059553372/.

Paolo Fusaro
CEO y cofundador, junto a Luis Font, de RobinGood
www.robingood.es

ALIMENTOS QUE LLEGAN AL ALMA

El impacto social es un ingrediente clave del modelo de negocio de RobinGood.

FOTOGRAFÍAS: Cortesía de RobinGood

Un hombre sale caminando de Mali para escapar de la espiral de violencia y precariedad económica. Viaja durante dos años, casi siempre a pie, hasta llegar a España. Para la mayoría, la historia terminaría ahí: aquel hombre sería un inmigrante indocumentado, desempleado y con pocas esperanzas de futuro. En su caso, sin embargo, la historia dio un vuelco. Hoy, tiene un trabajo con proyección, elaborando productos alimenticios artesanales de alta gama para venderlos en puntos de venta en toda España.

El sorprendente giro de la historia es cortesía de RobinGood, una marca española que pretende ser una fuerza positiva en la sociedad. Se abastece localmente cuando es posible, emplea a personas en riesgo de exclusión social, y lleva el trabajo de vuelta a lugares despoblados.

Paolo Fusaro (Executive MBA '17 del IESE) buscaba un proyecto socialmente responsable, relacionado con la alimentación, cuando le presentaron a Luis Font. "He tenido la buena suerte de disfrutar los privilegios de una vida 'normal'", explica Fusaro. Nacido y criado en Italia, también vivió en São Paulo; en París, donde trabajó como director de compras de productos de marca blanca en la cadena de supermercados francesa Carrefour; y, ahora, en Barcelona. Cuando un compañero del IESE le presentó a Font, ya tenía ganas de cambiar la suerte de aquellos con menos oportunidades. A Font le vino la idea de combinar el comercio minorista con iniciativas sociales; Fusaro, aportó su experiencia con las marcas. Así nació RobinGood.

La receta del éxito

Fusaro había tenido una carrera exitosa en el sector privado: como comprador para Carrefour, como auditor de Deloitte y como director general en Europa de la firma de recursos humanos Polyglot. También había tenido una empresa fallida. "Es cierto lo que dicen, que el fracaso es una experiencia de aprendizaje", reflexiona. "Sabía cómo comprar, pero me di cuenta de que necesitaba aprender a vender".

Cuando lanzó RobinGood, había aprendido que "no se puede hacer un producto social sin una calidad superior..." ni sin una estrategia superior. Con el foco en hacer galletas y palitos de pan de calidad, la primera orden del día fue, simplemente, que fueran deliciosos. La siguiente sería encontrar una forma sostenible de dar empleo a las comunidades vulnerables.

En España, hay casi 12 millones de personas -una cuarta parte de la población- en riesgo de exclusión social. Llegar a todos es simplemente imposible. Por ello, RobinGood se asocia con centros de empleo especiales, donde, o bien los empleados vulnerables suponen más de la mitad de la plantilla, o bien se destina el 100% de los dividendos a causas sociales.

"La mayoría de nuestros empleados, el 85%, tienen discapacidades intelectuales o físicas", explica Fusaro. El 15% restante son inmigrantes vulnerables. En España, el 65% de las personas con discapacidad intelectual están desempleados, si bien los efectos positivos del trabajo en la creación de estabilidad y de sentido del propósito están bien documentados.

Las marcas deben ser cada vez más transparentes

Al organizarse a través de estos centros, RobinGood puede generar trabajos en un entorno de fabricación bien respaldado y proporcionar contratos permanentes.

Otro caso de éxito es el de Alex, contratado en 2020. Es un ucraniano con discapacidad intelectual al que, en ese momento con 18 años, habían abandonado tanto sus padres como sus padres adoptivos. El trabajo regular y digno ha sido clave para cambiar su vida, dándole esperanza para el futuro y algo por lo que esforzarse. Para Fusaro, es el hacer cambios concretos en la vida de personas como Alex lo que más lo satisface de la empresa.

Revitalización de pueblos rurales

"No se puede hacer todo a la vez, y yo no soy capaz de emplear a los 12 millones de personas vulnerables en España", admite Fusaro. Aun así, ha encontrado formas de multiplicar el impacto de la empresa.

La despoblación rural se ha acelerado en Europa desde la segunda mitad del siglo XX, y grandes franjas de la España rural carecen de capital humano e inversión. En Camporrells, cerca de Huesca, la población se ha reducido a 137 habitantes. RobinGood es la única empresa creada en la zona en la última década, y ha dado trabajo a 15 personas (más del 10% de la población). Un contrato que hicieron para reasentar a una familia siria no solo sirvió para aumentar la población, sino que trajo consigo a un niño que evitaría el cierre de la escuela local. Esos son pequeños cambios, pero Fusaro cree que pueden multiplicarse exponencialmente con el tiempo. La idea es replicar ese impacto en toda España y más allá.

RobinGood está disponible en un número creciente de supermercados y tiendas, pero Fusaro también tiene planes para aumentar su impacto a través de asociaciones con marcas más grandes. Actualmente, Danone y Ben & Jerry's están implicados. Se trata de multinacionales que pueden ayudar a que RobinGood termine a la altura de los ojos en la batalla por el emplazamiento de productos en las estanterías.

Más que un bonito embalaje

Muchas empresas se esfuerzan por volverse ecológicas y obtener credenciales prosociales. Ahora bien, el ecopostureo y el postureo social abundan. Una empresa que de veras va más allá, ¿cómo podría sobresalir? En cuanto a los consumidores, ¿cómo pueden saber lo que reciben realmente?

La única forma de combatirlo es con información: "Las marcas deben ser cada vez más transparentes", dice Fusaro. "Los consumidores lo exigen". De hecho, RobinGood deja claro que todos sus envases son libres de plástico, compostables y biodegradables. Actualmente, se encuentra en el proceso de intentar

EN LA FOTO, DE IZQUIERDA A DERECHA: RobinGood genera trabajo en varios lugares de España cada vez más despoblados, como en Camporrells. El cofundador, Luis Font, buscaba una idea de negocio que diera empleo a personas en riesgo de exclusión. RobinGood ha reavivado la esperanza de Alex, un joven ucraniano.

ser la primera empresa española de alimentación en ser *plastic negative* y eliminar del planeta más plástico del que utilizan.

Las marcas también deben crear comunidades para asegurarse de que los consumidores sean conscientes de lo que están haciendo bien, y suscribirse a organizaciones que demuestren su compromiso. RobinGood, por ejemplo, es una empresa certificada BCorp. Si bien esa designación no es tan conocida en Europa como en Estados Unidos, donde nació, avala la intención de la compañía de lograr el cambio social. RobinGood actualmente obtiene una puntuación de más de 80 (frente a una media de 50,9) lo que significa que está demostrando altos estándares de rendimiento social y ambiental.

Fusaro espera una etiqueta en el futuro que haga por la economía social lo que la etiqueta Nutri-Score hace por la nutrición, que sirva para señalar claramente a los consumidores las políticas y la ética que hay detrás de los alimentos.

Por el momento, los planes de Fusaro son una mezcla entre lo práctico y lo aspiracional. En RobinGood han comenzado a producir cerveza a partir de sobras de pan (que es uno de los productos con mayor desperdicio alimentario). También quieren establecer una escuela de formación para empoderar a personas en riesgo de exclusión social; si bien es posible que no puedan proporcionarles un empleo directamente, intentarán equipar a los alumnos con las habilidades necesarias para conseguirlo.

Más allá de eso, "queremos seguir ayudando a democratizar los productos sociales, generando empleo y cambiando vidas". ■

La construcción de una empresa social

Haz el mejor producto. Si los consumidores pagan más es porque quieren calidad, no solo porque quieran sentirse bien.

No olvides el lado comercial. Las empresas sociales no son organizaciones benéficas, y un producto sin ventas no dará trabajo a nadie.

No reinventes la rueda. Asociarse con fundaciones hace más probable el éxito de tu empresa social. Los socios experimentados sabrán mejor cómo adaptar las tareas a los perfiles y necesidades específicos de los trabajadores.

Construye una comunidad. Asegúrate de que las personas sepan lo que estás haciendo bien, y comienza una conversación sobre transparencia de la que todos los consumidores puedan beneficiarse.

FOTOGRAFÍA: Michael Groth

Julie Verdugo
Directora de Sostenibilidad + Impacto social en URBN. Verdugo habló en el IESE sobre cómo construir un futuro paritario en la conferencia Women in Business, así como en el Doing Good Doing Well (DGDW).
www.julieverdugo.com

No esperes para marcar la diferencia

Para lograr un cambio social, no es necesario abandonar el mundo empresarial y trabajar en organizaciones sin ánimo de lucro. Como descubrió Julie Verdugo, a veces los cambios más grandes pueden producirse en el seno de la empresa.

Muchos de nosotros queremos contribuir al bien en el mundo, pero no sabemos cómo ni por dónde empezar. Tenemos tendencia a pensar que somos demasiada poca cosa para marcar la diferencia; especialmente, cuando trabajamos en grandes corporaciones multinacionales. Sin embargo, Julie Verdugo siente que es precisamente en empresas de un tamaño considerable y con posibilidades de tener un impacto, donde podemos ser el cambio que queremos ver.

Verdugo, una chilena-estadounidense, tenía claro que tendría que trabajar muy duro para hacerse hueco en la industria cuando decidió estudiar Ingeniería Industrial, un campo dominado por hombres. Ahora bien, hasta que sus primeros empleos la llevaron a ciudades industriales en Sudamérica y Asia no abrió los ojos a lo que significaba realmente superar obstáculos. Conocer a los trabajadores de la fábrica –a menudo mujeres inmigrantes de color, algunas con discapacidades– le hizo darse cuenta de que "en realidad, yo tenía más probabilidades de progresar en la vida". Fue un curso intensivo para comprender cómo la realidad permite que algunos prosperen y frena a otros. Aquello llevó a Verdugo a trabajar por conseguir una trayectoria profesional que le permitiera trabajar en el mundo de la empresa sin renunciar a su activismo social y abogar por la transformación sostenible, así como promover la igualdad y la inclusión de las comunidades marginadas.

Escuela de adversidades

Mientras cursaba su MBA en el IESE, Verdugo visitó Brasil, y se enamoró de las comunidades artísticas de las favelas de Río de Janeiro. Jugó con la idea de una empresa de joyería sostenible para llevar productos artesanales a mercados más grandes. Sin embargo, ya la habían contratado como directiva

“Todo el mundo tiene la capacidad de hacer pequeños cambios”

en Adidas cuando se graduara. En el verano de 2012, antes de comenzar en su nuevo puesto, se ofreció como voluntaria en una organización sin ánimo de lucro de Río, impartiendo talleres en una escuela-favela.

“El suelo era de tierra y el techo goteaba tanto que había que cancelar las clases cada vez que llovía, lo cual sucedía a menudo”, recuerda. “En la trastienda había una sala de informática de última generación, pero no había siquiera información sobre cómo iniciar sesión en los ordenadores, y la puerta se mantenía cerrada”.

Resulta que los ordenadores fueron el regalo de una empresa multinacional, probablemente como acción de RSC. Ya respondiera a una cuestión de imagen o a buenas intenciones, la compañía en cuestión no había investigado mucho.

“La forma correcta de ayudar a esa comunidad habría sido preguntarles qué necesitaban, en lugar de precipitarse con soluciones que no son prácticas ni apropiadas”, explica. “Tengo grabada en la memoria esa sala de informática vacía en un edificio sin suelo”.

Verdugo cuenta esa historia, no para dar a entender que las iniciativas corporativas para ayudar a los necesitados no tienen sentido, sino para abogar por más y mejores esfuerzos. Ella cree que el voluntariado corporativo debería formalizarse; como ella misma experimentó, esa clase de programas ponen a las personas en situaciones que las hacen sentir incómodas y eso es un primer paso para ver el mundo desde otra perspectiva. Ello conduce a una toma de decisiones más compasiva e informada y, en consecuencia, a un impacto más significativo para aquellos cuyas vidas se supone que beneficia el voluntariado.

El valor de los valores

Al final del verano, Verdugo dejó Río por su trabajo en Adidas. “Después de pasar un tiempo en esa organización sin ánimo de lucro, me sentía en conflicto. Tenía muchas ganas de empezar en el nuevo puesto, pero no quería dejar atrás mis valores. Entonces, le pregunté a mi jefe si, además de hacer aquello para lo que me habían contratado, podría ajustar la descripción de puesto de trabajo, porque realmente quería incorporar mis valores”.

En su nuevo jefe encontró un mentor que le prometió hacer espacio para ambas cuestiones, siempre y cuando Verdugo actuara allí donde fuera necesaria. El resultado fue una edición limitada de productos para apoyar las clases de arte en las favelas, vendida como una gama de Adidas. Verdugo se dio cuenta de que su alcance e impacto iban a ser mucho mayores como parte de una multinacional que si hubiera intentado hacerlo ella sola.

Además, vio que no es necesario ser CEO para tener impacto. Insiste en que todo el mundo tiene la capacidad de hacer pequeños cambios en la dirección deseada. Comienza con tu propia área de influencia: ¿quién fabrica tus productos? ¿Qué está pasando en tu cadena de suministro? ¿Quiénes son tus socios? ¿Hay mujeres directivas y en los consejos? Las respuestas a esas preguntas te indicarán dónde debes concentrarte para realizar cambios.

Manos a la obra

Con la experiencia de Adidas en su haber, Verdugo está decidida a llevar de nuevo sus valores al trabajo, esta vez en URBN, la corporación de moda que engloba marcas como Urban Outfitters, Anthropologie, Free People y Nuuly.

Abogar por la sostenibilidad y la inclusión social en una industria que tradicionalmente no es conocida por esas cosas se hace cuesta arriba. Sin embargo, ser capaz de hablar el idioma de los negocios ayuda a defender los cambios, en lugar de, simplemente, moralizar acerca de lo que es correcto; un gesto que rara vez es suficiente.

FOTOGRAFÍA: Michael Groth

"Muchas ideas morales fracasan porque no están alineadas con el negocio principal", dice. "Aplica rigor y números, como lo harías al calcular el éxito en cualquier otra área. Yo medí productos e iniciativas sostenibles con los mismos indicadores que se usan en toda la empresa, y demostré que saldrían adelante. Eso hizo que la gente me escuchara".

Verdugo forjó su propio papel, como responsable de sostenibilidad e impacto social, después de proponérselo al CEO. Como alguien a la que motivan respuestas del tipo "no" o "quizás más tarde", Verdugo dice que la solución a esas evasivas pasa por exponer el caso en términos que los directores estén acostumbrados a oír. "Además, no hay que dejarse intimidar por la escala del negocio si se ve una oportunidad de crecimiento en un área apasionante, pues las corporaciones están en una posición única para generar resultados a gran escala".

"Todos tenemos mucho poder y potencial interior", dice Verdugo. "No esperes para marcar la diferencia. Tu primer día es un momento tan bueno como cualquier otro". ■

Puedes hacer lo correcto desde donde estás

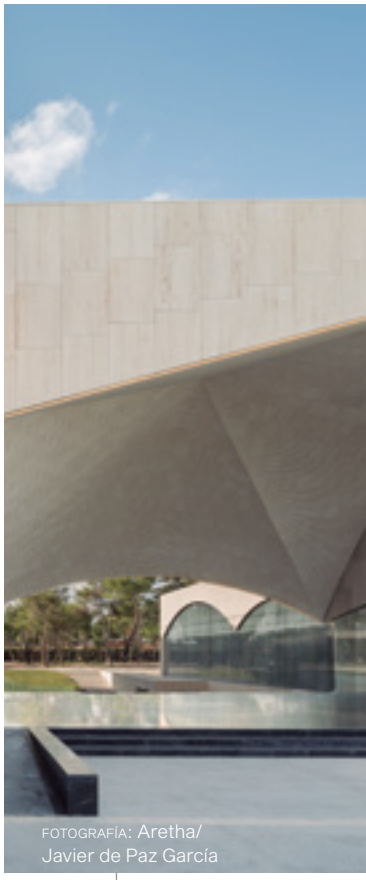
Siéntete cómodo con la incomodidad. Ponte en situaciones en las que te veas obligado a aprender; a veces, de la manera más difícil.

Ponte al servicio de los demás. Querer ayudar, pero no saber cómo, induce ansiedad y parálisis. Simplemente sal y haz algo, ya sea a través de un voluntariado o como mentor.

Incorpora tus valores al trabajo. Todo el mundo tiene la capacidad de marcar la diferencia. Si te haces algunas preguntas clave, verás dónde conviene hacer cambios.

Trae tus valores al negocio. Utiliza tus habilidades y competencias profesionales para priorizar objetivos y medidas sociales como parte de tu negocio principal, extendiéndolo a través del sector o industria.

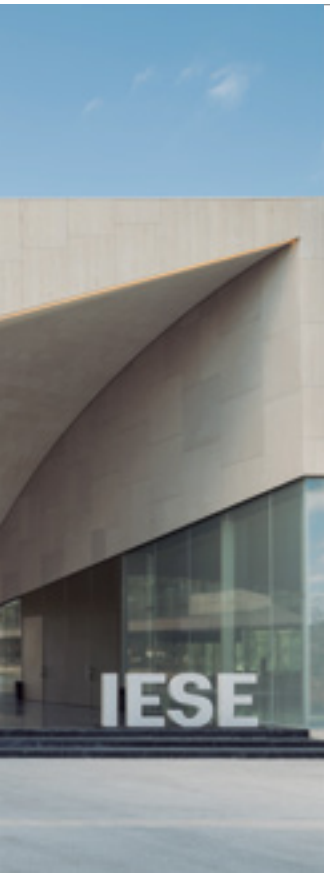
María Iraburu
Rectora de la Universidad de Navarra, de la que el IESE forma parte. Profesora de Bioquímica y Biología Molecular y primera mujer en ocupar el máximo cargo de la Universidad.



FOTOGRAFÍA: Aretha/ Javier de Paz García

AUDACIA APRENDIZAJE IMPACTO

40 años después de contar con el primer edificio del IESE en Madrid, María Iraburu se inspira en el nuevo campus madrileño para resaltar las eternas cualidades del liderazgo.



AUDACIA

Igual que el diseño del nuevo edificio, con ángulos y formas de gran belleza y de difícil ejecución, muchos sueños profesionales son bellos y difíciles. La audacia nos habla de amplitud de horizontes y de capacidad de asumir riesgos, no de imprudencia. La audacia es imprescindible en tiempos de rápido cambio, para identificar lo que permanece constante en las mareas de lo transitorio, y para detectar y responder a los nuevos planteamientos y sensibilidades.

FOTOGRAFÍA: Neolabels

APRENDIZAJE

El aprendizaje es inseparable de las relaciones personales. Como la pandemia ha puesto aún más de manifiesto, la formación empresarial se logra a través de una experiencia reflexiva y compartida, incorporando los avances de los demás y aprendiendo de los errores propios y ajenos. El mundo lo transforman las personas, por eso es tan necesario un lugar donde las ideas se compartan y se conviertan en proyectos transformadores de la sociedad.

FOTOGRAFÍA: Neolabels

IMPACTO

El impacto visual y sostenible del nuevo edificio en el campus no es sino una expresión del impacto que generan los Alumni del IESE en la sociedad desde su lugar de trabajo, porque aspiramos a dejar una huella positiva en el ámbito de los negocios y en la sociedad. Los líderes deben ser generadores de bien común, de justicia y solidaridad, en la vida personal, pero también en la empresa y desde la empresa.

FUENTE: Basado en el discurso de María Iraburu con motivo de la inauguración del nuevo campus del IESE en Madrid el 3 de febrero de 2022, presidida por el Rey Felipe VI.

SMART PICKS

Selección de ideas

Licencia artística

La pandemia impactó seriamente en los eventos culturales presenciales (diezmó la afluencia de museos, conciertos, teatros y cines), pero hizo crecer su consumo online, acelerando una tendencia que había comenzado mucho antes de 2020. Los usuarios quieren vivir nuevas experiencias. Eso, unido a la digitalización, la crisis del cambio climático –que ha llevado a más artistas a cuestionar sus modelos de negocio– y la ola criptográfica, está transformando la forma en que disfrutamos del arte. He aquí algunas formas de innovación artística.

Experiencias *art*-ificiales

En el *marketplace* OpenSea.io puedes adquirir piezas de arte digitales; se trata de *tokens* no fungibles (NFT, por sus siglas en inglés). Toda la información relacionada con la compra queda almacenada en un sistema de *blockchain*, descentralizado. En los últimos cuatro años, el mercado de NFT ha pasado de 0,05 millones de dólares a más de 2.000 millones. ¿La pieza más cara vendida hasta la fecha? Merge, del artista Pak, por más de 90 millones de dólares, a través de niftygateway.com.

Experiencias comunitarias

Cuando Sotheby's subastó en Nueva York una copia original de la Constitución de E.E. U.U., 17.000 personas consiguieron reunir 45 millones de dólares en criptomonedas, organizados como una Organización Autónoma Descentralizada (DAO, por sus siglas en inglés). De haberse impuesto en la subasta, el grupo (www.constitutiondao.com) hubiera podido decidir el destino de la copia, a su juicio, "una experiencia muy distinta a visitar el documento en los Archivos Nacionales".

Experiencias sostenibles

No se trata solo de ofrecer música en directo, sino de hacerlo de acuerdo con los valores de los asistentes, como en la nueva gira de Coldplay (sustainability.coldplay.com). El grupo quiere reducir a la mitad las emisiones directas de CO_2 de sus conciertos respecto a su gira anterior, y ha adoptado un enfoque creativo para obtener energía eléctrica: los saltos de los fans, gracias a un suelo cinético.

Experiencias inmersivas

¿Alguna vez has soñado con entrar en un cuadro? Es lo que prometen las exposiciones inmersivas, que se han convertido en un nuevo y multimillonario género cultural. Gracias a la realidad virtual y a proyecciones que inundan la sala, puedes pasear entre los campos de girasoles de Van Gogh (imagine-vangogh.com) o por las decoraciones de la Capilla Sixtina (chapelsistine.com), de Miguel Ángel.

Experiencias analíticas

Todos hemos hecho cola ante un cuadro famoso mientras la obra de al lado apenas recibía atención. Para mejorar las experiencias secuenciales, Ali Aouad, Abhishek Deshmane y Víctor Martínez de Albéniz (en la foto) observaron a los visitantes del Museo Van Gogh, y concluyeron que, a más distancia física entre obras, menos propensión a ir de una a otra. Cuanto más tiempo en el museo, más ganas de ver las principales obras, y, a mayor congestión, más probabilidad de visitar obras menos populares.

EN MI MESA

Beatriz Muñoz-Seca
Profesora de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones

El arte de crear servicios culturales

En 2018, el Louvre no solo registró un récord de 10,2 millones de visitantes, sino que fue el museo más frecuentado del mundo. Dos años después, la pandemia causó el caos en el sector cultural, cerrando museos, teatros y salas de conciertos, dejando en una parte del público un profundo temor a visitar lugares concurridos. ¿Por qué exponerte cuando puedes disfrutar del espectáculo en casa?

Ya antes de la COVID-19, la afluencia a museos y otras instituciones culturales iba menguando. A pesar del aumento en el consumo online de arte, la cultura tradicional no estaba llegando al gran público, y la pandemia solo agravó el problema.

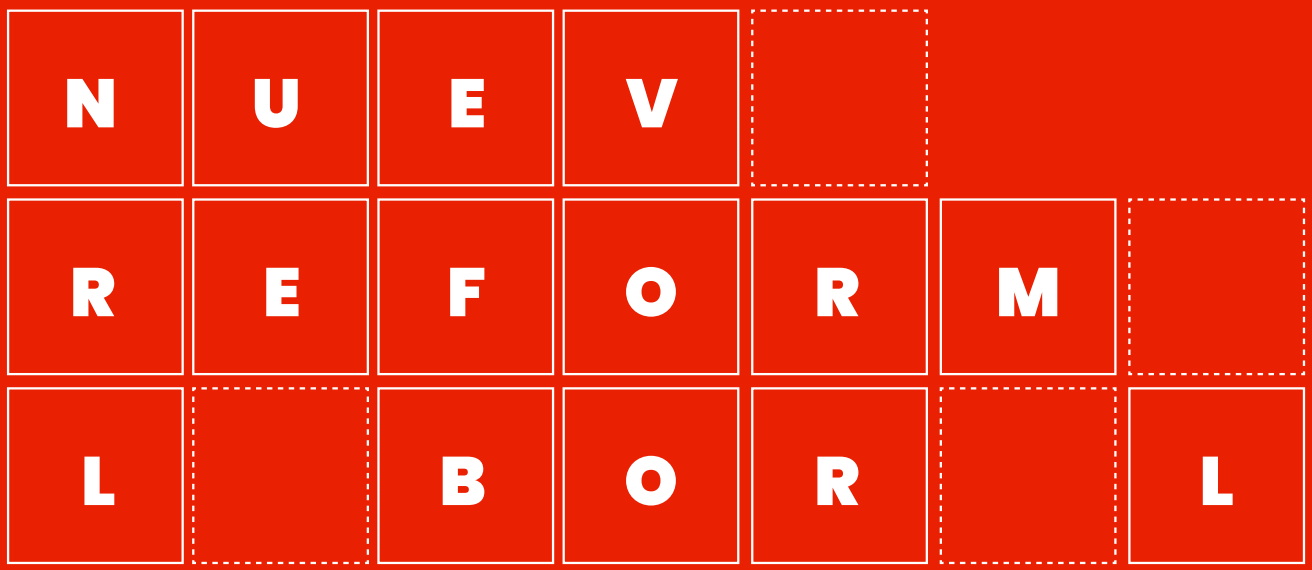
Las instituciones culturales necesitan llegar a la audiencia. Es el momento de repensar los modelos de negocio y satisfacer los cambios en la demanda, de crear una experiencia memorable más allá del valor artístico de una pieza. ¿No mejoraría la visita al Museo de la Orangerie de París si incluyera un paseo por los jardines de Giverny, para vivir en primera persona el contexto creativo de Monet?

Algunos principios atemporales, extraídos de mis años de investigación sobre el diseño de servicios para las instituciones culturales:

- **Construye tu concepto de servicio.** Piensa en cómo conectar emocionalmente con los clientes y estimular los cinco sentidos.
- **Configura las variables operativas y los indicadores.** ¿Cuáles son las variables de operaciones críticas para tu concepto de servicio? ¿Qué indicadores de servicio tendrás para analizar la satisfacción del cliente con toda la experiencia?
- **Prueba con prototipos.** Transforma conceptos en prototipos y evalúalos usando los indicadores anteriores. Ajústalos según los resultados.
- **Construye configuraciones de servicios maleables.** Las experiencias y las necesidades van cambiando. Si la configuración está bien diseñada, podrás construir mejoras en el servicio, resolver problemas sobre la marcha, e ir perfeccionando el servicio entregado basándote en las experiencias de los clientes sin necesidad de reinventar tu oferta cada vez.
- **Redefine tu esencia e identifica tu rojo pasión.** Recuerda, un servicio es un prototipo que se construye con el cliente. Necesitarás un equipo con las habilidades adecuadas y capacidad de resolver problemas. Solo así podrás crear experiencias excepcionales capaces de cumplir con las expectativas de los clientes, creando la chispa que les haga repetir.

+INFO: La última trilogía de Beatriz Muñoz-Seca propone un esquema conceptual para resolver problemas operacionales, diseñar estrategias de servicio y obtener resultados: *¿Por qué mi plan nunca se cumple?*, (2016), *Consiguiendo Realidades* (2018) y *Service Operational Canvas: la llave para conseguir ganar dinero sin sacrificar la excelencia del servicio* (2021).

Nosotros tenemos la solución



Flexibilidad para tu empresa
y **estabilidad** para tus trabajadores.

Entra en **www.adeccoreformalaboral.com**
o llámanos al **900 649 053** y descubre
cómo podemos ayudarte.

Adecco

KNOW

Por Llewellyn D.W. Thomas

¿Ha llegado elmomento de escindir tu empresa?

Pàg. 56

Una conversación con Gaizka Ormazabal

Informes verdes

Pág. 64

Por Evangelia Demerouti

Cuatro estrategias para equilibrar trabajo y familia

Pág. 68

¿Ha llegado el momento de escindir tu empresa?

ILUSTRACIONES: Redondo

A finales de 2021, General Electric, Johnson & Johnson y Toshiba anunciaron su intención de dividirse en entidades más pequeñas. General Motors y Ford también lo están sopesando. ¿Habrá más? ¿En qué momento conviene dar ese paso?

Por Llewellyn D.W. Thomas

General Electric –el centenario conglomerado estadounidense cofundado por Thomas Edison– anunció, en noviembre de 2021, su escisión en tres empresas, dedicadas a la salud, la energía y la aviación, respectivamente. Ese mismo mes, Toshiba y Johnson & Johnson hicieron pública su intención de dividirse.

Escindirse es una decisión particularmente difícil para los CEO. Por definición, encoge su ámbito de competencia. ¿Por qué lo hacen?

En una nota de prensa, el CEO de General Electric, Larry Culp, explicó así la decisión de la compañía: "Con la creación de tres empresas cotizadas, globales y líderes en su sector, cada una podrá beneficiarse de un mayor foco, una asignación de capital individualizada y una mayor flexibilidad estratégica, y, con ello, impulsar el crecimiento y generar valor a largo plazo para los clientes, inversores y empleados". En suma, tres empresas para servir de tres formas provechosas a tres conjuntos de grupos de interés.

Las escisiones exitosas mejoran el foco de la dirección y la agilidad empresarial

Eso concuerda con la investigación que he realizado con Robert A. Burgelman, de Stanford Business School, y Yuliya Snihur, de Toulouse Business School, doctora por el IESE: las escisiones exitosas mejoran el foco de la dirección, la asignación de recursos y la agilidad empresarial. Hemos estudiado escisiones de éxito para entender mejor las fuerzas clave que conducen a esa decisión estratégica, además de cómo puede beneficiar a los grupos de interés si se toma en el momento adecuado. Y el momento lo es todo.

Un caso ilustrativo es el de Hewlett-Packard (HP), que se dividió en dos empresas en 2015: una continuó con el negocio más tradicional, los ordenadores personales e impresoras (en adelante HPQ), y la otra con el más reciente y de mayor crecimiento, las soluciones integradas en la nube para empresas (en adelante HPE). Estudiarlo nos ha permitido elaborar un marco teórico que puede ayudar a los directivos, sobre todo los CEO, a discernir cuándo dividirse puede ser la decisión correcta.

Nuestro estudio incluye 71 entrevistas a altos directivos de HP (10 de ellas, a varios CEO) y el análisis de miles de notas de prensa, patentes y otros documentos relacionados con la escisión. Fruto de esta investigación es el artículo "Why Multibusiness Corporations Split: CEO Strategizing as the Ecosystem Evolves", de próxima aparición en *Journal of Management*.

En el presente artículo expongo nuestros hallazgos más relevantes para los altos directivos que manejan empresas grandes o complejas en estos tiempos turbulentos. Aunque nuestras conclusiones no ofrecen respuestas deterministas a la pregunta de si escindirse, sí pueden ayudar en los procesos críticos de toma de decisiones.

Entender las fuerzas en juego

La aparición de la computación móvil, en la nube y la social provocó la bifurcación del ecosistema de negocio de HP. Los clientes, proveedores y socios de su negocio de hardware de consumo diferían de los de su creciente negocio de soluciones para empresas. Ello creó un círculo vicioso que aumentaba la complejidad de ambos modelos y reducía las sinergias. Además de esa presión interna para que la compañía se escindiera, crecía otra externa: la de los mercados de capitales. El resultado fue la división de la empresa en dos partes más o menos iguales.

El abc del modelo de negocio

En su libro *Business Model Innovation Strategy* (2021), Christoph Zott, del IESE, y Raphael Amit, de Wharton School, definen el modelo de negocio como "un sistema transversal de actividades interdependientes que, aun centrándose en una empresa focal, puede abarcar actividades de sus socios, proveedores y clientes en busca de la creación y captura de valor".

Los autores apoyan esa definición en cuatro elementos interdependientes:

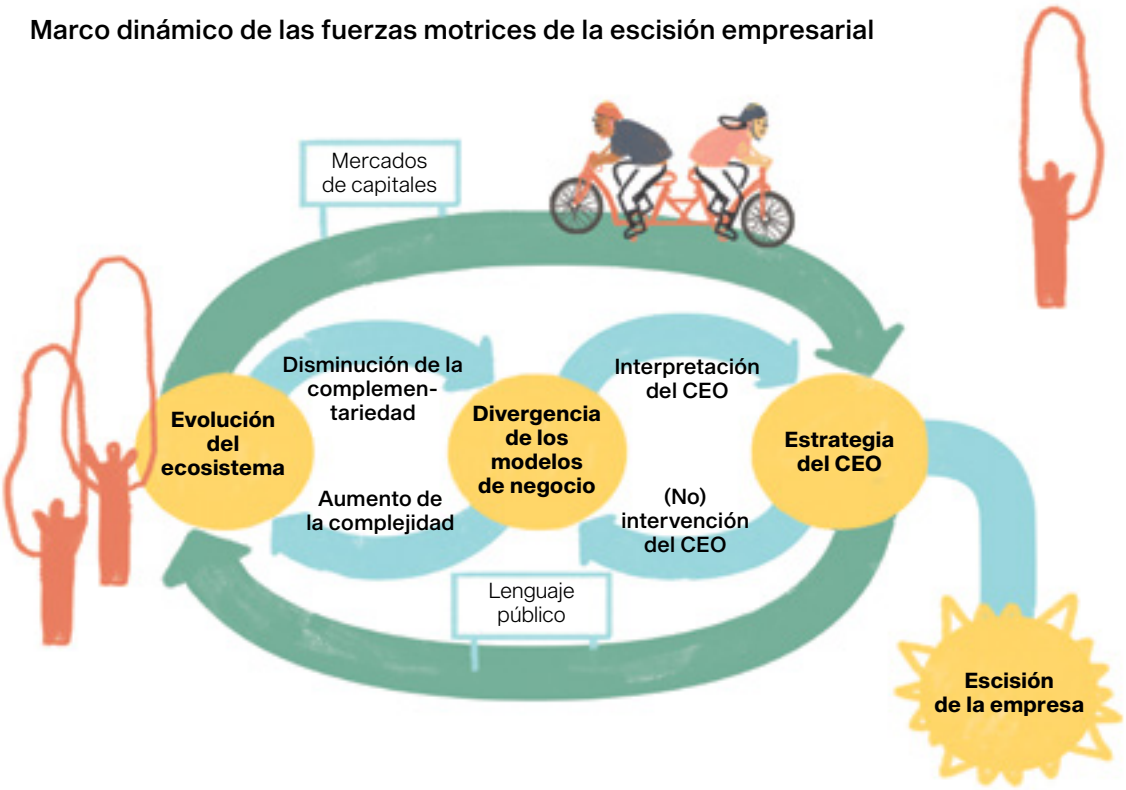
- **Qué. El contenido:** ¿qué actividades engloba tu modelo de negocio?
- **Cómo. La estructura:** ¿cómo se vinculan esas actividades, tanto en lo tocante a su secuenciación como a los mecanismos de intercambio?
- **Quién. El gobierno:** ¿quién realiza las actividades? O sea, ¿cuáles lleva a cabo tu empresa y cuáles parten de socios, proveedores y clientes?
- **Por qué. La lógica de valor:** ¿por qué crea valor tu modelo de negocio? ¿Por qué mejora la apropiación de valor?

Según esta definición, el empleo de nuevas tecnologías para aumentar la eficiencia, o actualizar la oferta de productos o servicios, representan una evolución del modelo de negocio. Sin embargo, cuando emprendes una reconfiguración fundamental de las interacciones entre los elementos y actores (por ejemplo, clientes y socios), y lo haces de manera novedosa, entonces obtienes una verdadera innovación del modelo de negocio.

En este artículo analizo cómo la evolución de los modelos de negocio incide en la trayectoria de carteras de dos o más modelos de negocio, tal como los definen Zott y Amit.

+INFO: "Un mundo en reconstrucción. Cómo innovar en el modelo de negoción para salir de la crisis", *IESE Business School Insight* 156.

Marco dinámico de las fuerzas motrices de la escisión empresarial



El gráfico muestra las principales fuerzas que operan en un contexto dinámico, que describo a continuación. Nuestro foco son las empresas que tienen simultáneamente más de un modelo de negocio, es decir, que tienen carteras de modelos de negocio.

EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA (IZDA.). Las grandes tendencias tecnológicas –como la computación en la nube y las redes sociales en el caso de HP– son fuerzas externas que los CEO deben considerar como una parte de la evolución del ecosistema de la empresa. Al cambiar la tecnología, otro tanto ocurre con las necesidades de los consumidores, la forma de hacer negocios y los socios. En tal contexto, también cambia el panorama estratégico, motivando la decisión de dividir la compañía.

Por ejemplo, a algunos de los nuevos clientes de HPE –como Amazon Web Services, Microsoft, Google, Facebook, Alibaba y Tencent– les interesaba la sólida experiencia de la empresa en hardware y software, pero no estaban dispuestos a pagar una prima por la integración de los componentes estándar, ya que podían hacerlo ellos mismos. Eso contrastaba con los clientes más típicos de HPQ, a los que no parecía importarles.

También los tipos de socios y de relaciones de trabajo evolucionaron al ritmo de los cambios tecnológicos. Así, los nuevos clientes de HPE necesitaban, cada vez más, soluciones complejas que involucraran a socios diferentes (de seguridad, redes y servicios), especializados en la integración de las tecnologías en la nube con la infraestructura que ya tenían instalada. En el caso de HPQ, las tendencias de movilidad y redes sociales exigían trabajar con socios destacados en esas áreas, como Google Docs, Android, el iPhone de Apple y Facebook.

DIVERGENCIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO (CENTRO). Cuando una compañía tiene una cartera de modelos de negocio (ver **El abc del modelo de negocio**), suele buscar sinergias entre ellos. Si se

complementen entre sí, pueden reducir los costes operativos y aumentar los ingresos.

Por ejemplo, en la exitosa cartera de modelos de negocio de Apple, sus plataformas digitales proveen datos que mejoran su hardware y otros negocios. En Amazon, los programas de fidelización, como Amazon Prime, pueden cautivar a los clientes interesados en su oferta de productos y entretenimiento, en detrimento de sus competidores. La oferta de Amazon Web Services para la computación en la nube y las tiendas físicas sin cajeros redundan en una cartera de modelos de negocio que ha convertido a Amazon en una de las compañías más valoradas del mundo. Ambas empresas ilustran que, pese a su complejidad, la gestión de una cartera de modelos de negocio sale a cuenta si se generen sinergias y complementariedades. Pero las sinergias pueden reducirse con el tiempo y aparecer los problemas.

En nuestro estudio de HP, vimos que sus sinergias habían disminuido a medida que la dinámica evolutiva del ecosistema alimentaba la divergencia de sus modelos de negocio, hasta el punto de que los de consumo y soluciones para empresas, que solían ser complementarios, se habían distanciado. Analizando los clientes, socios e impulsores tecnológicos de HPQ y HPE desde 2010 hasta después de la escisión, que se produjo en 2015, vimos que, antes de la escisión, el número de clientes y socios comunes de HPQ y HPE disminuyó. Además, el número de socios aumentó en un 70% en HPE, mientras que no cambió (~0%) en HPQ, y el volumen de solicitudes de patente de HPE creció un 28%, mientras que descendió en el negocio de PC de HPQ. Es decir, sus tasas de cambio tecnológico divergían rápidamente.

Al disminuir las sinergias y evolucionar el ecosistema, hubo que retocar los modelos de negocio, que se volvieron más complejos. Esa complejidad creciente para adaptarse al ecosistema cambiante llevó a una bifurcación del sistema, creando un bucle de retroalimentación negativo. La evolución del ecosistema también afectó a otra fuerza, la estrategia del CEO.

ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL CEO (DCHA.). Como supervisor de la empresa, el CEO interviene estratégicamente (o no) para corregir la divergencia de los modelos de negocio. Una de sus herramientas es el lenguaje público (flecha inferior), mediante el cual procura moldear el relato del papel de la compañía en la evolución del ecosistema. Aunque el CEO logre influir en dicha evolución para corregir el rumbo divergente de los modelos de negocio, esa fuerza va aumentando la presión y puede distraer a la cúpula directiva, traduciéndose en una asignación de recursos subóptima y una agilidad reducida.

En una entrevista antes de la escisión, Antonio Neri (que se convertiría después en el CEO de HPE) describía así el panorama competitivo: "Está cambiando drásticamente. (...) Se han formado federaciones de competidores, y cada una de ellas precisa una estrategia de negocio, de innovación y de llegada al mercado completamente diferentes". Aunque el hardware de HPQ competía con compañías de la talla de Lenovo, Dell, Apple, Toshiba y Samsung, la oferta de soluciones para empresas de HPE competía con otros gigantes, como IBM, EMC, Cisco, Oracle, Microsoft, Google y Amazon. El CEO necesitaba explicar tanto el papel de HP en ese ecosistema en evolución como intentar que esa evolución beneficiara a la empresa, una tarea complicada dado que los modelos de negocio experimentaban una creciente desvinculación y complejidad.

LOS MERCADOS DE CAPITALES (FLECHA SUPERIOR). Los mercados de capitales pueden ejercer una presión considerable, como refleja el comportamiento de los consejeros, accionistas y analistas financieros, y advertir la necesidad de un cambio importante mucho antes que los propios CEO.

Muestra de ello es el famoso "descuento de conglomerado", que se da cuando el valor de una empresa en Bolsa es inferior al de la suma de sus partes. En el caso de HP, nuestra investigación muestra que su valor de mercado tenía un claro descuento de conglomerado, evidenciado por el

aumento del excedente negativo de la diversificación observado por los analistas entre 2011 y 2015 (el año de la escisión), mientras despegaba la computación en la nube.

La escisión

El aumento de la presión externa de los mercados de capitales, así como de la dificultad para gestionar la divergencia de la cartera de modelos de negocio, puede dar como resultado una escisión. Sin embargo, el CEO tiene la última palabra.

Algunos CEO entienden mejor que otros la trayectoria de su cartera de modelos de negocio. Antes de la escisión en HPQ y HPE, la CEO Meg Whitman supo leer esas dinámicas y sus círculos viciosos. Whitman era tanto una estratega excelente como una *outsider*, menos comprometida emocionalmente que algunos de sus predecesores con la unidad de HPQ y HPE. Creemos que su decisión y el momento que eligió para tomarla fueron un acierto.

Un mayor número de compañías recibirán grandes presiones para desinvertir en algunos de sus negocios

En una nota de prensa de 2014, Whitman declaraba: "La decisión de escindirnos en dos empresas líderes del mercado subraya nuestro compromiso con el plan de reestructuración. Dotará a ambas de la independencia, el foco, los recursos financieros y la flexibilidad que necesitan para adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado y de los clientes, al mismo tiempo que generará valor a largo plazo para los accionistas".

Es interesante el uso de "foco" y "flexibilidad", palabras que volvieron a aparecer ocho años después en la citada nota de prensa de General Electric, mientras que "recursos financieros" fue sustituida por una expresión parecida: "asignación de capital individualizada".

El autor

Llewellyn D.W. Thomas es profesor del departamento de Sistemas de Información en el IESE. Es doctor por la Imperial College Business School, tiene un MBA de Cass Business School, y es licenciado en Derecho y Letras por la Universidad de Sídney. Antes de entrar en el mundo académico, fundó varias empresas y trabajó, como consultor de gestión especializado, en la estrategia competitiva y operacional de firmas de servicios financieros.

Vientos a favor de las escisiones

En retrospectiva, casi siete años después de producirse, la escisión ha ido muy positiva para los accionistas de HPE y HPQ: ambos negocios valen más por separado que cuando estaban juntos.

En el futuro, creemos que un mayor número de compañías recibirán grandes presiones para desinvertir en algunos de sus negocios. La consumerización de las TI, la facilidad con la que se pueden fundar nuevas empresas (más competidores), la plataformización y la computación en la nube serán en parte responsables.

La apuesta global por la descarbonización de la economía también será una fuerza importante. Recientemente, John Browne, ex-CEO de British Petroleum y hoy presidente de BeyondNetZero –la iniciativa de inversión climática de General Atlantic–, pidió a las grandes petroleras que separasen sus negocios de combustibles de sus actividades bajas o neutras en carbono. Según justificó en *Financial Times*, con una escisión, "los inversores pueden asignar su capital con mayor eficiencia, y así se hará más evidente el verdadero valor de los negocios bajos en carbono integrados en grandes productores de hidrocarburos". Browne cita el caso de la italiana Eni, que en 2020 anunció su decisión de escindir y sacar a Bolsa sus negocios renovables.

Debido al aumento de la complejidad y diversidad de los modelos de negocio, a los CEO les cuesta más decidir cómo asignar los recursos corporativos a los distintos negocios e impulsar la innovación y el crecimiento. Nuestro marco analítico puede ayudar a los CEO a comprender mejor sus carteras de modelos de negocio y, si es necesario, a escindirse desde una posición de fuerza. ■

FUENTE: "Why multibusiness corporations split: CEO strategizing as the ecosystem evolves," de Robert A. Burgelman, Yuliya Snihur y Llewellyn D. W. Thomas. De próxima aparición en *Journal of Management*. Disponible en: doi.org/10.1177/01492063211027623

Informes verdes

Lograr los objetivos de sostenibilidad y una economía más verde implica medir y reportar las emisiones, así como intangibles como el riesgo climático. Conseguir que los números cuadren es complicado, pero, con buenas prácticas de gobierno, se avanza.

ILUSTRACIONES: Victoria de Diego

Una conversación con Gaizka Ormazabal

Profesor de Contabilidad y Control

Las cero emisiones netas y el desarrollo sostenible son objetivos ambiciosos. ¿Cómo se abordan desde la perspectiva de Contabilidad y Control? En esta entrevista, Gaizka Ormazabal, titular de la Cátedra Grupo Santander de Dirección de Instituciones Financieras y Gobierno Corporativo del IESE, arroja luz sobre el tema. Lo hace a partir de su investigación sobre informes de sostenibilidad y otras iniciativas ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés).

Antes de la cumbre COP26 recomendó, junto a otros académicos destacados, hacer obligatorios los informes sobre emisiones de carbono en el camino a las cero emisiones netas. ¿Por qué?

Reducir las emisiones globales de gases de efecto invernadero (GEI) hasta lo más cerca posible de cero para 2050 requiere medir las emisiones desde este momento, e informar sobre ellas. Medir e informar parecen tareas mundanas, pero son extremadamente importantes para avanzar. Aquí estamos, en 2022, y la gran mayoría de las empresas que cotizan todavía no reportan sus emisiones de carbono. Entre las demás, las tasas son aún más bajas.

Por ello, propusimos hacer obligatoria la divulgación de las emisiones de carbono en todo el mundo, pero centrándonos

únicamente en las emisiones directas, aquellas que provienen de las instalaciones de una empresa (las conocidas como Alcance 1 del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero). Excluimos así las emisiones indirectas, aquellas relacionadas con el consumo de electricidad de la empresa (Alcance 2) o con su cadena de suministro (Alcance 3). La verdad es que pensamos que sería demasiado complicado obligar a las empresas a informar de sus emisiones indirectas, de momento, y que la divulgación obligatoria del Alcance 1 haría, al menos, que las empresas comenzaran a elaborar informes.

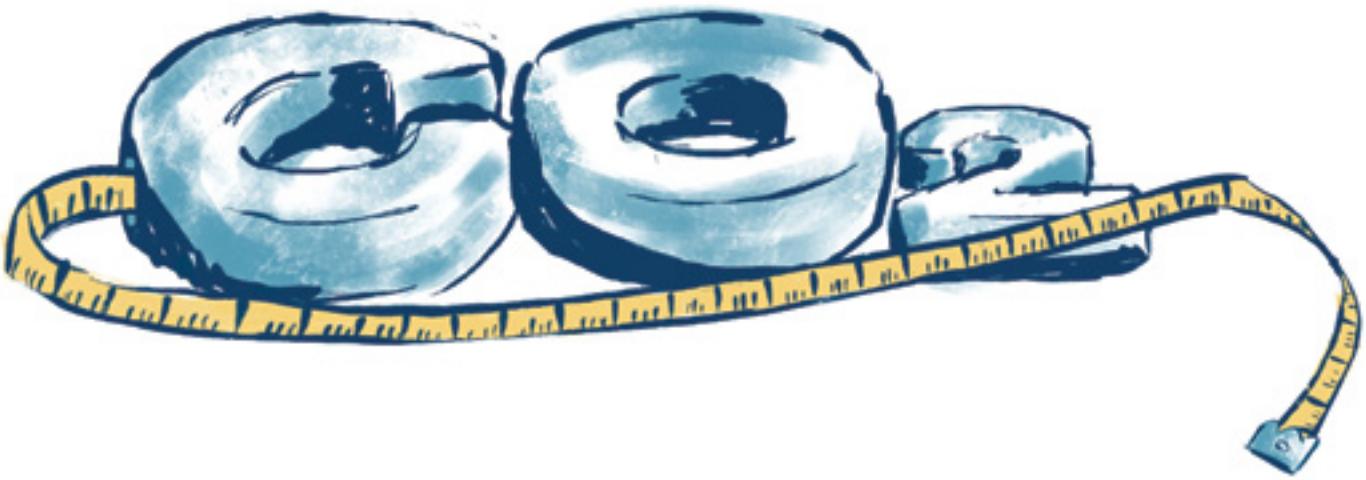
Eso parece sencillo. ¿Hay resistencia?
Sí. Tenemos que reconocer que para una empresa es costoso elaborar informes sobre sus emisiones. Los directivos tienen que aprender a hacerlo correctamente en cuanto a los procedimientos contables, que no son triviales, y en cuanto a un componente técnico, como ocurre con la información financiera. Además, las divulgaciones sobre el carbono pueden tener consecuencias reales en el mercado, afectando las valoraciones de las empresas. Algunas no quieren hacerlo porque sus emisiones son altas; razón de más para obligarlas y aumentar los incentivos para que hagan limpieza en sus operaciones.

¿Cree que veremos divulgaciones obligatorias? ¿Están preparados los directivos?
Con más y más presión procedente del mundo académico y la sociedad en general, así como de los inversores de Wall Street, esa es la dirección en la que nos dirigimos. Sucederá más pronto que tarde.

Para los directivos, es un gran problema. La introducción de cualquier regla de divulgación lo es, en general. Siempre hay quejas y consecuencias no deseadas. Para implementarse a nivel mundial, una regla así requerirá una buena coordinación. Con los desarrollos geopolíticos recientes, los que toman las decisiones han desviado su atención a otros temas. El mundo no está muy bien coordinado, pero tengo esperanza.

Pasando a los aspectos sociales y de gobierno corporativo, ¿qué puede decirnos de otro artículo suyo coescrito con su colega del IESE Pietro Bonetti, sobre cómo incentivar la inversión internacional gracias al papel de los expertos en gobierno corporativo?
Estudiamos una iniciativa en el sudeste asiático para promover la inversión extranjera y el desarrollo. Conocida como Corporate Governance Initiative, fue lanzada en 2011 por el Asian Development Bank y el ASEAN Capital Markets Forum (ASEAN significa, por sus siglas en inglés, Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, y sus miembros son: Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam). Básicamente, es una lista de las principales empresas que, según evaluadores independientes, cuentan con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Los cuadros de mando de gobernanza y los datos que intervinieron en la creación de la lista de las 50 mejores no se divulgaron al público en general. Nos involucramos en el proyecto a través de un contacto del IESE: el profesor visitante Jesús (Jess) Estanislao, un economista que había trabajado en el Gobierno de Filipinas. Gracias a que nos puso en contacto con los reguladores y otras personas relevantes en el sudeste asiático, obtuvimos un acceso especial a los datos protegidos que utilizamos para el estudio.



Demostramos que la lista es una poderosa herramienta para la inversión internacional. A las empresas de la lista les fue mejor en el comercio, y atrajeron a más inversores de todo el mundo. Impulsar la inversión es clave para el desarrollo regional, y fomenta cambios positivos en la gobernanza de las empresas que desean mejorar en la clasificación.

Eso subraya la importancia del gobierno corporativo.
Sí, la investigación tiene un mensaje fuerte y positivo. También muestra que hay una demanda de ese tipo de evaluación, independiente y experta, de las prácticas de gobierno corporativo. La lista sirve como una especie de certificado.

¿En qué más trabaja?
Tengo artículos en curso sobre el uso de métricas ESG en contratos de compensación, sobre la contabilidad de los derechos de emisión de carbono, sobre la demanda de los inversores de información corporativa sobre el riesgo climático, y, acerca del *green premium*, sobre objetivos de adquisición.

¿Qué problemas de contabilidad le preocupan?
Existe un debate sobre si los números contables son menos informativos ahora que en el pasado. En los balances y cuentas de resultados de las empresas, las cifras contables puede que signifiquen menos porque tenemos una nueva economía, que se basa más en el capital humano y los intangibles, alejándose de las inversiones y los activos fijos.

Ese es un debate importante, debido a nuestro conservadurismo contable tradicional y las preguntas sobre las mediciones del valor razonable. Seguir un principio de prudencia o precaución tiene sentido por muchas razones, pero tiene limitaciones: no puedes poner algo en tus libros si es incierto o no lo suficientemente tangible, pues el auditor no lo permitirá.

¿Deberíamos hacer la contabilidad menos conservadora para adaptarnos a nuestra nueva economía? La contrapartida es que los números pueden ser más relevantes, pero también menos confiables, porque se basan en estimaciones y suposiciones sobre el futuro. Para contabilizar mejor los activos intangibles o la incertidumbre, necesitamos otro sistema de información más allá del sistema contable actual.

Dado que la sostenibilidad es muy prospectiva, es difícil de medir

¿Nos dirigimos hacia un sistema de este tipo?
Las iniciativas de sostenibilidad y ESG ciertamente nos están moviendo en esa dirección. Muchos dicen que deberíamos considerar un horizonte mucho más largo que el actual para el rendimiento financiero. Dado que la sostenibilidad es muy prospectiva, es difícil de medir. ¿Cómo podemos hablar concretamente de riesgo climático cuando no sabemos en qué podría materializarse dentro de 10 años? ¿Quién sabe cuándo habrá algún tipo de desastre? Cuando hablas de lo social, bueno, algunos aspectos son aún más difíciles de medir que en el medio ambiente. Mirar hacia el futuro complica mucho las cosas y plantea muchos desafíos. De eso trata la contabilidad en este momento.

Además de eso, ¿cómo debemos regularlo? ¿De qué debemos obligar a las empresas a informar? Es decir, de entre los millones de cosas que pueden ser importantes, ¿qué debería divulgarse?

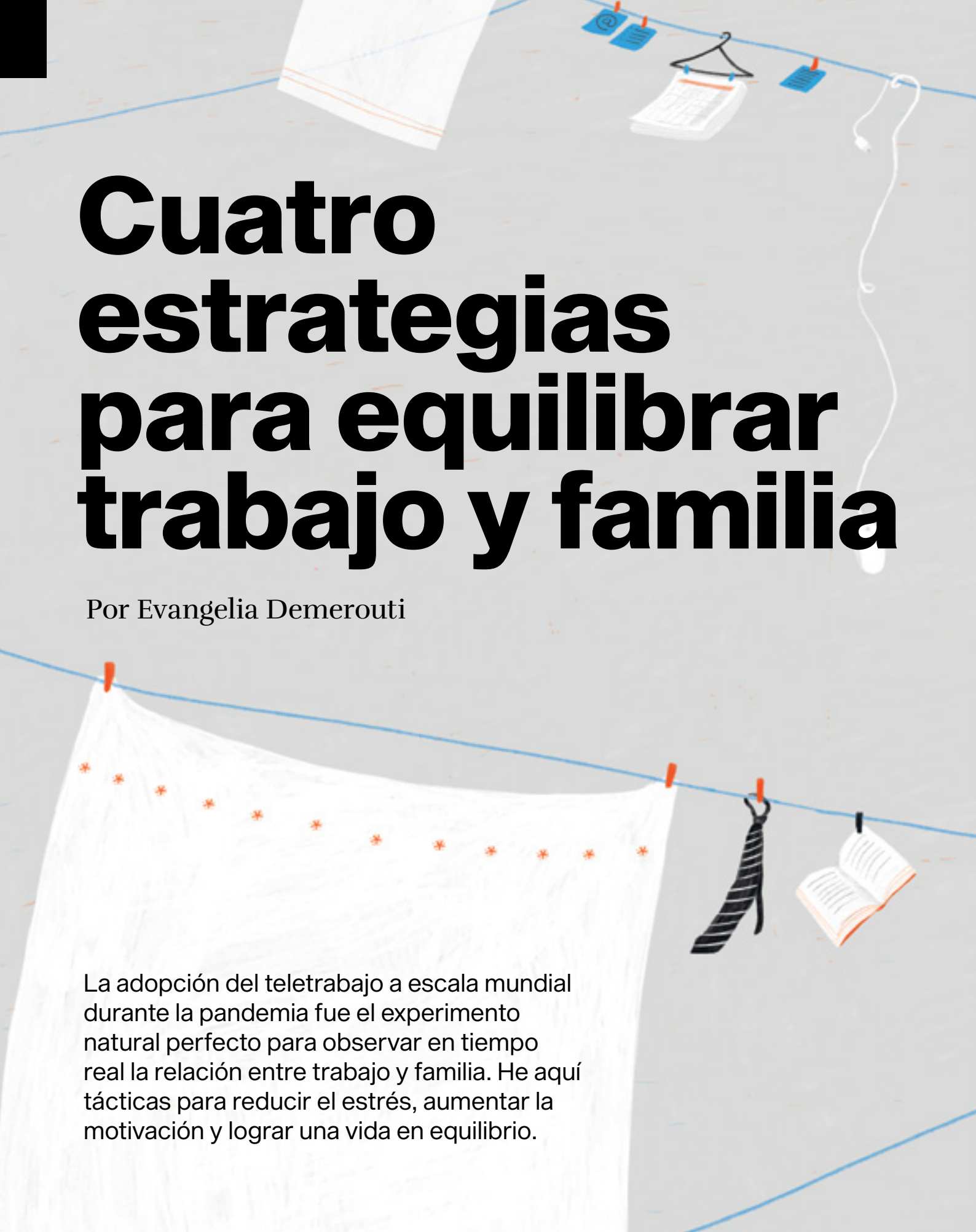
Dada la amplitud del tema y las múltiples dimensiones en juego, no sorprende que los que establecen los estándares y los reguladores aún no hayan llegado a ningún acuerdo. Es difícil predecir cómo terminará todo, así que hay mucho material que analizar. ■

+INFO: "Mandatory corporate carbon disclosures and the path to net zero", de P. Bolton (Columbia), M.T. Kacperczyk (Imperial College London), C. Leuz (Chicago Booth), G. Ormazabal (IESE), S.J. Reichelstein (Mannheim y Stanford) y D. Schoenmaker (Erasmus Rotterdam). https://mbrjournal.com/2022/01/31/mandatory-corporate-carbon-disclosures-and-the-path-to-net-zero/

"Boosting international investment: the role of expert assessments of corporate governance" de G. Ormazabal y P. Bonetti. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3858572

Cuatro estrategias para equilibrar trabajo y familia

Por Evangelia Demerouti



La adopción del teletrabajo a escala mundial durante la pandemia fue el experimento natural perfecto para observar en tiempo real la relación entre trabajo y familia. He aquí tácticas para reducir el estrés, aumentar la motivación y lograr una vida en equilibrio.

ILUSTRACIONES: Ester Centella

Navegar a través de los límites porosos del trabajo, la familia y la vida personal siempre ha sido una tarea compleja en el mejor de los casos, pero el brote de COVID-19 llevó las cosas a un nuevo nivel. De la noche a la mañana, los Gobiernos de todo el mundo adoptaron medidas drásticas para frenar su propagación, con importantes consecuencias para la población. Casi todos empezaron a teletrabajar, la vida social quedó en suspenso y los padres tuvieron que ayudar a impartir contenidos escolares a sus hijos. De repente, nos vimos obligados a realizar todas nuestras actividades online y a decidir nuestros propios horarios de trabajo.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal consiste en regular las demandas y los recursos externos e internos

Los desafíos del trabajo a distancia se hicieron evidentes al instante: límites borrosos entre los espacios fuera y dentro del trabajo; mayores exigencias en el hogar, particularmente para aquellos con niños pequeños; falta de interacción social; menor apoyo social de colegas y supervisores; mayores demandas laborales debido a cambios en los procedimientos de trabajo; y más tiempo frente a la pantalla.

Para algunos, principalmente entre las mujeres, esos desafíos fueron insuperables. Muchas optaron por dejar sus empleos. Solo en Estados Unidos, aproximadamente 3,5 millones de mujeres con hijos en edad escolar abandonaron el mercado laboral en la primavera de 2020, después de perder sus trabajos o de tomarse una excedencia, según la Oficina del Censo de Estados Unidos. De ellas, 1,8 millones aún no han regresado.

Todo eso sirvió como una llamada de atención, además de como un campo de pruebas natural de mis teorías, tras años de investigación, sobre estrategias laborales, bienestar ocupacional y equilibrio entre vida laboral y personal.

Pedí a mis colegas de la Universidad Tecnológica de Eindhoven (TU/e) que participaran en un experimento, que empezó en mayo de 2020. Los sujetos fueron aleatorizados en un grupo de control y uno de intervención. Cada semana, a los del segundo grupo se les pidió que realizaran un ejercicio y, luego, reflexionaran. Quería medir sus niveles de fatiga, felicidad, motivación y rendimiento en relación con una meta que se hubiesen fijado. A lo largo del experimento, les sugerí diferentes estrategias o intervenciones conductuales que podían probar, con el fin de ayudarlos a estar más en sintonía con sus emociones y sentimientos en el día a día.

Este artículo presenta cuatro estrategias que demostraron ser efectivas para ayudar a hacer frente a las exigencias del trabajo y la familia en una situación excepcional. En un tercer año de vidas interrumpidas por la pandemia, las recomiendo. Practicarlas puede ayudarte a mantenerte saludable, funcionar de manera más efectiva y recuperar el equilibrio.

Recursos y demandas del trabajo

En el fondo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal consiste en regular las demandas y los recursos externos e internos. Las “demandas” son cosas que requieren esfuerzo, y están asociadas con costes. Una demanda externa sería la carga de trabajo, mientras que una interna podría ser el

perfeccionismo. Los “recursos” ayudan a cumplir con las demandas reduciendo los costes. Si una organización otorga mucha autonomía para realizar un trabajo, sería un recurso externo; el interno sería la resiliencia personal.

En la pandemia, las demandas laborales y domésticas crecieron, mientras los recursos en el trabajo y el hogar se volvieron más escasos. Cuando hay un desequilibrio entre demandas y recursos, y estos son insuficientes para la cantidad o el alcance de aquellas, el resultado son el cansancio emocional (o incluso agotamiento, junto con la sensación de lograr menos objetivos) y una pérdida de identidad y capacidades.

Tales reacciones adversas pueden desencadenar un efecto dominó. Así como las demandas profesionales pueden filtrarse en nuestra vida personal, los problemas personales afectan al rendimiento laboral.

En tiempos normales, las organizaciones pueden hacer varias cosas para regular las demandas y los recursos. Para combatir la fatiga de los empleados que se pasan el día sentados delante del ordenador, las empresas diseñan espacios de trabajo ergonómicos; los supervisores comprueban su estado con más frecuencia y ofrecen apoyo adicional, ya sea práctico (mediante una reasignación de la carga de trabajo, personal adicional...) o moral (con reuniones públicas periódicas para dar charlas de ánimo y recibir comentarios, reuniones sociales...). Esos enfoques de arriba hacia abajo son importantes porque ayudan a mejorar la situación para todos.

Sin embargo, hoy nos enfrentamos a algo diferente. El lugar de trabajo se ha atomizado y distanciado socialmente, y las personas se encuentran haciendo malabarismos, por su cuenta, con su propio conjunto de demandas y recursos profesionales y personales. Como tal, restablecer el equilibrio requiere intervenciones específicas para cada individuo. Como cada persona es conocedora de su propia situación, puede mejorarla si cuenta con las estrategias adecuadas.

Aunque las organizaciones todavía pueden realizar intervenciones en este sentido, será bueno completar los enfoques más tradicionales con tácticas adaptadas a las circunstancias de cada uno. Veamos cuatro estrategias basadas en la evidencia de nuestro estudio.

1. Autoconsciencia

Alcanzar objetivos requiere reconocer la situación y el estado en el que uno se encuentra para poder regular las demandas y los recursos. Eso significa poder reconocer las propias señales físicas, emocionales y cognitivas, para tomar medidas correctivas antes de que los factores estresantes se vuelvan abrumadores.

Primero, ten en cuenta cualquier manifestación física de estrés. Los hombros encorvados y doloridos, las palmas de las manos sudorosas, la dificultad para concentrarse, los dolores de cabeza y las palpitaciones son signos de estrés.

Un ejercicio sencillo es la técnica del espejo, utilizada en psicología. Ponte frente a un espejo lo suficientemente grande como para verte la cara y la parte superior del cuerpo. Haz contacto visual contigo mismo. Concéntrate, no solo en tu apariencia física, sino también en cómo te sientes. Verbaliza lo que estés viendo y sintiendo; a veces, decirlo en voz alta hace que sea más real, así como más difícil resistirse a hacer cambios.

En segundo lugar, quizá como parte del mismo ejercicio, identifica una emoción negativa que hayas sentido recientemente y, luego, reflexiona sobre su fuente subyacente, prestando atención a cualquier manifestación física. Centrarse en esos aspectos, proporciona distanciamiento y promueve la regulación emocional, pues evita que las situaciones estresantes se salgan de control.

Intenta redefinir o reimaginar tu trabajo para que sea personalmente significativo

Finalmente, pregúntale a alguien que te conozca bien qué nota de ti cuando estás bajo presión. Las personas más cercanas a nosotros a menudo están mejor preparadas para ver las manifestaciones físicas, emocionales, conductuales y cognitivas de nuestro estrés. Mantén un registro de tus hallazgos y apúntalos en un diario, por ejemplo.

2. *Job crafting*

Después de una autoevaluación, intenta redefinir o reimaginar tu trabajo para que sea personalmente significativo. Eso se conoce como *job crafting*. Los empleados se convierten en "constructores de su trabajo" cuando deciden, de manera proactiva, hacer pequeños ajustes en sus tareas diarias y en el contexto laboral sin pedir permiso.

Una investigación sobre el tema (de Berg, Dutton y Wrzesniewski) citaba la experiencia de un coordinador de marketing: "Asumo la mayor cantidad de planificación de eventos que puedo, aunque en principio no sea parte de mi trabajo. Lo hago porque lo disfruto y soy bueno en eso. Me he convertido en la persona de referencia, y me gusta mucho más que mi trabajo".

Un técnico de mantenimiento, experto en usar un equipo de gran velocidad recién adquirido por la empresa y enseñar a los nuevos empleados su funcionamiento, recurrió al *job crafting*. Ello le permitió aprovechar la experiencia de capacitación de su trabajo anterior y relacionarse con los demás. "Me gusta porque puedo ayudar y trabajar con personas de diferentes áreas".

Otros ejemplos del día a día podrían ser:

- Decidir por ti mismo qué tareas ejecutarás en un día y cómo las llevará a cabo.
- Asumir voluntariamente otras responsabilidades o tareas, o iniciar un nuevo proyecto que te ilusione y llene de energía.
- Reservar el momento y el lugar adecuados para concentrarte en tareas complejas, y dedicarte instantes de tranquilidad.
- Reducir las demandas eliminando ciertos aspectos de tu trabajo e identificando formas de llevar a cabo las tareas administrativas de manera más eficiente.
- Establecer límites de tiempo en videoconferencias.

Al igual que con la autoconsciencia, antes de diseñar tu trabajo de manera más efectiva para restablecer el equilibrio, debes hacer una evaluación honesta de tu estado actual. ¿Tienes demasiado trabajo? ¿Tus demandas laborales son manejables? ¿Cuentas con suficientes recursos (un mentor, flexibilidad, herramientas de TI...)?

Esa reflexión debe revelar qué te puedes estar perdiendo y qué necesitas para que tu trabajo se convierta en un desafío, pero sin agotarte. ¿Qué responsabilidades podrías asumir para hacer tu trabajo más motivador? Del mismo modo, ¿qué demandas podrías eliminar o reducir para ganar tiempo y energía?

Finalmente, el *job crafting* efectivo requiere objetivos SMART (del inglés: específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos). Según mi investigación, los pasos pequeños son más factibles y sostenibles que las revisiones importantes del diseño del trabajo. Podrían tomar varias formas: una optimización de las demandas del trabajo (por ejemplo, al reprogramar una reunión, al eliminar algo de la lista de tareas pendientes...), una búsqueda de recursos laborales (por ejemplo, con un horario flexible), un nuevo reto...

Si tenemos en cuenta una encuesta de Gallup de 2021, solo el 20% de los empleados de todo el mundo se sienten comprometidos con su trabajo; el *job crafting* podría dotarlo de significado y aumentar la satisfacción.

3. Unos límites claros

El empleo desde casa ha desdibujado los límites entre el trabajo y la vida de las personas. Recuerda: en los primeros días de la pandemia, ¿estableciste un momento concreto para desconectar? ¿O los días se hicieron interminables hasta confundirse en uno solo?

Esa falta de límites puede aumentar el conflicto entre trabajo y familia, y hacer incompatible satisfacer las expectativas de un rol (empleo) con cumplir las del otro (hogar).

Afortunadamente, puedes tomar medidas para restablecer el equilibrio, con beneficios mutuos para ambas áreas. Un buen día en el trabajo puede,

por ejemplo, aumentar tu entusiasmo por preparar tu cena favorita y disfrutar de una noche relajante en casa... y viceversa: una tarde de relax en casa junto con un buen sueño pueden ayudarte a afrontar el día siguiente con mayor energía e ilusión.

Nuevamente, es importante reflexionar sobre cómo esas esferas se afectan entre sí de manera positiva y negativa, y luego diseñar estrategias para aumentar las unas y reducir las otras.

En el apogeo del confinamiento en 2020, evitar que los impactos laborales negativos influyesen en la vida privada se convirtió en una misión crítica. Muchos adoptaron rituales de transición, como apagar los portátiles, cambiarse de ropa o caminar para marcar el final de la jornada laboral. Tales rituales delimitan con claridad los espacios.

Recuperar el equilibrio

Para alcanzar tus metas, aprende a regular las demandas y los recursos.

- Reconoce tus propias señales físicas, emocionales y cognitivas, y toma medidas correctivas antes de colapsar.
- Ajusta tus tareas y condiciones de trabajo para que se amolden a tus preferencias y les den un sentido *(job crafting)*.
- Administra las demandas mejorando la transferencia (positiva) de recursos entre el trabajo y el hogar, y reduciendo el desbordamiento (negativo) de demandas entre ambos.
- Incorpora actividades diarias de recuperación que devuelvan tu funcionamiento a los niveles previos al estrés.

Por último, pero no menos importante, asegúrate de dedicar tiempo no solo a las actividades familiares, sino también a ti mismo. Volviendo a la autorreflexión, busca una cosa positiva que lleves contigo del trabajo a la vida privada, y viceversa, y discútela con alguien cercano. Verbalizarlo y obtener una visión externa puede ayudarte a ser más consciente sobre los límites entre el trabajo y la vida privada.

4. Tómate un descanso

La recuperación es un proceso para recobrar la energía. Tiene lugar dentro y fuera del ámbito profesional. Nos ayuda a recargarnos, hacer algo relajante, dormir, o, simplemente, pensar en cualquier cosa que no sea el trabajo. La recuperación puede ser diaria (descansos de 10 minutos cada 90), semanal (fines de semana sin tecnología) o anual (escapadas de vacaciones).

Para que sea verdaderamente efectivo, es crucial que desaparezcan los factores estresantes (por ejemplo, no respondas correos electrónicos mientras miras Netflix), y que regules y controles tus niveles de actividad. Piensa en actividades físicas, mentales y sociales que te revitalicen, y formula metas específicas en torno a ellas (salir a caminar después del trabajo, jugar con tu familia...). Apuntar los descansos en tu agenda es una estrategia inteligente.

¿Qué hay de los participantes de nuestro estudio? Los del grupo de intervención informaron de una mejora gracias a la autoconsciencia (siendo capaces de notar síntomas de estrés físico), el *job crafting* (búsqueda de recursos y desafíos), la recuperación (desapego psicológico y relajación) y la reducción del conflicto entre trabajo y familia. Además, el grupo de intervención comunicó una reducción de la fatiga y una mayor felicidad vital, así como un mejor desempeño laboral tras la intervención. El grupo de control no mostró mejoras, sino todo lo contrario: su felicidad y rendimiento laboral se redujeron.

El sentido del equilibrio

La pandemia nos ha enseñado muchas lecciones vitales, como cuánto está fuera de nuestro control. En la nueva realidad pospandémica. ¿qué llevaremos con nosotros y qué dejaremos atrás?

Mi investigación demuestra que la posibilidad de restaurar y mantener el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal está al alcance de todos, siempre que aprendamos a reconocer y regular nuestras demandas, así como los recursos internos y externos. ■

La autora

Evangelia Demerouti es profesora titular en la Universidad Técnica de Eindhoven (TU/e), donde forma parte del grupo de investigación Gestión del Rendimiento Humano del departamento de Ingeniería Industrial y Ciencias de la Innovación. Su investigación se centra en los procesos que mejoran el rendimiento, teniendo en cuenta los efectos de las características del trabajo, las estrategias laborales individuales (incluyendo el *job crafting* y la toma de decisiones), el bienestar ocupacional y el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

+INFO: Evangelia Demerouti habló de las lecciones aprendidas sobre conciliación tras la COVID-19 durante las conferencias sobre liderazgo femenino y sostenibilidad del International Center for Work and Family y del IESE Women in Leadership, que tuvieron lugar en julio de 2021.

FULL STOP

Triple Motivación

¿Trabajas por dinero, para autorrealizarte o para mejorar el mundo? El antiguo director general del IESE, Juan Antonio Pérez López, aseguraba que la motivación auténtica necesita los tres ingredientes a la vez.

Por Gabriel Ginebra

Juan Antonio Pérez López, director general del IESE entre 1978 y 1984, de cuya muerte se cumplen 25 años, subrayaba ya en los ochenta el valor del propósito –reconocido cada vez más como el gran motor de las empresas de éxito– para motivar a los empleados y conseguir, no que trabajen, sino que quieran trabajar. Es lo que denominaba motivación trascendente, que se complementa con la económica (motivación extrínseca) y de autorrealización (motivación intrínseca).

A veces, se tiende a interpretar esa tripleta motivacional de Pérez López como si de un corte de helado se tratara, con capas perfectamente delimitadas. En realidad, los tres sabores se mezclan y, aunque pueden distinguirse, no pueden separarse sin que todo se rompa.

Veamos como líderes de distintos ámbitos expresan estas tres motivaciones.

El valor del dinero

"Muy malo debe ser el trabajo cuando nos pagan para que lo hagamos", reza el chiste. En realidad, recibir dinero es algo necesario para el empleado. Pero no como quién recibe un regalo inmerecido. Lo sabe bien el zaragozano Cristóbal Colón, un psiquiatra en lucha por la inserción social de personas con diversidad funcional que, tras varias tentativas, descubrió la necesidad de adoptar una visión integral de la motivación laboral.

Para el psiquiatra: "Mis enfermos habían caído en un agujero profundo y habían perdido la autoestima: para los demás eran tontos o locos. Yo había comprobado que la única forma de recuperarlos era que volvieran a creer en sí mismos. Y solo había un medio: el trabajo".

Colón se dio cuenta de que, sin un salario serio, los enfermos mentales en riesgo de exclusión a los que trataba no ganarían autoestima ni encontrarían una motivación auténtica para hacer su trabajo. Por ello, fundó la cooperativa agrícola *La Fageda*, que fabrica yogures de calidad y compite con las grandes del sector, como Danone o Nestlé.

Ganar un salario y contribuir a la economía familiar, motiva más –a diferencia de ser objeto de caridad– aunque se obtenga una cantidad menor. Es decir, que motiva recibir un salario, no tanto el monto en sí.

Un ejemplo de que la cantidad del dinero no hace la motivación lo encontramos en el fútbol. Así lo cree Marta Tejedor, la primera entrenadora femenina de fútbol profesional de España y entrenadora de la selección femenina de fútbol de Chile y Perú: los futbolistas "trabajan mucho menos que otros profesionales deportistas. Gimnastas, nadadores o incluso tenistas, soportan más sacrificios, entrenamientos más duros y prolongados y más horas de estudio y dedicación. Y casi siempre por menos dinero". Los que más ganan menos motivados están (ver **¿Demasiado o muy poco dinero?**).

Autorrealización y exigencia

En realidad, una parte importante de la motivación consiste en esa sensación de crecer, de saber hacer cada vez más cosas, o las mismas, pero cada vez mejor. El aburrimiento surge de este aprendizaje operativo que lleva a sentir lo que antes era un reto como algo rutinario.

En este sentido, Tejedor afirma que a los futbolistas masculinos de los primeros clubes les falta exigencia: "Hemos endiosado a jugadores que crecen malcriados y consentidos".

Es decir, pagando mucho y exigiendo poco, echamos de menos algo más de motivación. En cambio, cree que, en el terreno de juego, las mujeres –con salarios mucho más bajos– son mejores que sus compañeros masculinos en cuanto a "su motivación, su espíritu de trabajo y sacrificio".

Las personas, cuando se les exige de forma razonable, aprenden. A medio plazo, están más satisfechas que las que hacen siempre lo mismo. Le encuentran una motivación intrínseca a su trabajo.

Si aprendes y te gusta, trabajar puede ser una retribución en sí misma. Esa motivación intrínseca puede provenir del gusto por el contenido de trabajo o por el entorno humano en que se realiza. Deriva del aprendizaje, de la sensación de importancia o de cualquier otro factor que hace el trabajo en sí interesante.

Por eso, Tejedor lamenta que no se exija más a los jugadores profesionales de fútbol. "Podrían mejorar", asegura. "Sin exigirles más desgaste físico, deberían dedicar muchas más horas a limar errores con vídeos, psicólogos deportivos, estudios

¿Demasiado o muy poco dinero?

He aquí algunas ideas para tener en cuenta cuando se establecen sueldos:

La falta de dinero produce insatisfacción. Sin embargo, a partir de cierto nivel, tener más dinero no proporciona mayor bienestar ni motivación positiva.

La capacidad motivacional del dinero es marginalmente decreciente. Cuanto más dinero tienes, menos te motiva.

No motiva tanto la cantidad percibida como su variación. Motivan más dos incrementos consecutivos del 2% que un único incremento del 4%, así como un sueldo que crece cada año que uno muy alto mantenido a lo largo de años. Aunque los incrementos motivan, solo lo hacen durante un tiempo. Enseguida nos acostumbramos. En sectores, empresas o puestos con altas retribuciones, no hay mayor motivación salarial.

Las subidas y las bajadas no son simétricas desde el punto de vista emocional. Nos enfadamos mucho por poco que nos bajen el sueldo, y nos alegramos poco por mucho que nos lo suban.

La mayor parte de los empleados consideran que cobran poco y pocos que cobren mucho. Tendemos a compararnos con aquellos a los que les va mejor.

Los aumentos de sueldo no compensan la falta de motivación intrínseca y transcendente. Sin embargo, satisfacciones personales más elevadas lleva a tolerar sueldos más bajos.

tácticos, concentración...". No es de recibo que no sepan controlar su temperamento y sean expulsados, perjudicando gravemente a sus equipos.

Lo comparte el entrenador de básquet Aíto García Reneses, que recomienda "exigir al equipo un poco más de lo que puede dar". A él, la fórmula le ha funcionado: suma una docena de títulos de Liga y otros triunfos. En los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, donde fue como seleccionador español, su equipo se llevó la plata.

García Reneses apuesta por que haya una ligera distancia entre lo que el empleado sabe y lo que se le exige. Si dibujamos un círculo que comprende nuestra zona de confort y lo rodeamos con el de lo exigible –que es subjetivo y depende del empleado y su supervisor– deberíamos situar la exigencia justo en el extremo exterior de la frontera: en la zona de aprendizaje.

Cuando nos exigen menos de lo que podemos hacer, ese círculo subjetivo tiende a reducirse. Y las personas que no aumentan su competencia tienden a sentirse más exigidas e insatisfechas. En cambio, si nos exigen más de lo que estamos haciendo, el círculo tiende a ampliarse.

García Reneses subraya la importancia de mejorar a propósito del exjugador catalán de la NBA Pau Gasol, que entrenaba a las siete de la mañana antes de acudir a sus clases de Medicina: "Es importante trabajar técnica, físicamente y mejorar intelectualmente. Muchos jugadores no valoran esto, pero es muy importante". También tiene consejos para entrenadores, señalando que a un Gasol adolescente se le enseñaba a "jugar en cualquier parte del campo. No como muchos entrenadores hacen, que a los jugadores altos solo les enseñan a estar cerca de la canasta".

Ese afán de mejora es especialmente importante en el ámbito de la competición, porque "no ganan todos los equipos que quieren", apunta García Reneses. Lo importante es luchar "por conseguir un objetivo y mejorar cada día. Si el equipo cree en lo que está haciendo, lo hace con ilusión y entrega", asevera.

El sentido del trabajo

En realidad, tampoco la dimensión intrínseca da una explicación suficiente de la motivación para trabajar. Hay que recalar todavía en la motivación trascendente introducida por Pérez López.

La motivación trascendente sería el impulso de llevar a cabo una tarea por las buenas consecuencias que esa acción tiene sobre terceras personas. No nos referimos a cuestiones filosóficas del más allá, sino a los efectos más inmediatos y duraderos de nuestra acción en el momento en el que vivimos.

Es algo que puede vivirse en todos los ámbitos. Para un profesor o un escritor, la motivación trascendente es que el otro aprenda. Para un médico, que el enfermo se cure.

Los tres sabores se mezclan y, aunque pueden distinguirse, no pueden separarse sin que todo se rompa

Para Tejedor, es un padre que le agradece haber permitido a su hija tener referentes para lograr ser una gran jugadora profesional de fútbol: "Inspirar a las personas es mucho más trascendente que ganar trofeos", sentencia.

También lo viven así los empleados de *La Fageda*. Como explica su director general: "Forman parte de un proyecto y tienen un sentido, y no hablo de terapias: estamos en primera jugando contra Nestlé y la Danone y les hacemos pupa. Yo les digo a sus directivos que no queremos crecer por crecer como hacen ellos: si no es para servir a la gente, no queremos ganar más".

Un trío consistente

Así, ninguna de las tres perspectivas se sostiene por si sola. Tampoco son dimensiones rivales, sino que se deben potenciar una a la otra. Ganar dinero, hacer algo que nos gusta hacer y que le sirva a un tercero son elementos indispensables para la autoestima del trabajador. Si falla alguna de las tres, el trabajo carece de sentido.

Cuando sentimos que contribuimos de algún modo a mejorar el mundo, nuestra propia autorrealización y el sueldo que cobramos por ello componen una perfecta articulación en la que el trabajo resulta un motivante un extremo. ■

Gabriel Ginebra (doctor por el IESE y MBA '88) trabajó codo a codo con Juan Antonio Pérez López durante seis años. Es autor de *Gestión de Incompetentes, El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo* y *Gestionar sin prisas: únete a la Revolución Slow*, en el que propone el concepto del *Slow Management*. managingincompetence.com.

Fuente: Entrevista de Lluís Amiguet a Aíto García Reneses, Marta Tejedor y Cristóbal Colón en *La Vanguardia* y otras fuentes públicas.

+INFO: El fallecido profesor del IESE José Antonio Segarra y Alberto Ribera firman varios casos sobre *La Fageda*, disponibles en www.iesepublishing.com. Ribera es autor, junto con John Almandoz y Yih-Teen Lee, de "Cinco pasos para motivar a tus empleados" (*IESE Insight* 37).

Foundations of Scaling

If starting a company is hard, scaling it is even more demanding. Most ventures do not overcome the "entrepreneurial crisis" at the transition from startup to scaleup and end up stalling. Explicitly designed for founders of startups (of between 25 and 250 employees) in transition to scaleups, this program gathers entrepreneurs, mentors and world-class faculty experts, forging an invigorating learning environment.

Grow your venture into an iconic and purpose-driven firm

Find out more at: **www.iese.edu/foundations-scaling**

Format:
Part-time program.
Face-to-face
and live online.

Length:
12 months. Starting July 2022.
7 residential sprints of 2.5 days each, plus 3 online sprints of 0.5 days each.

Location:
Barcelona, Madrid
and Munich.

Language:
English.

IESE Business School
University of Navarra

School of Founders

First edition starting July 2022

Programas Enfocados

2021-2022

IESE Business School
University of Navarra

#1 Executive Education Worldwide
FT FINANCIAL TIMES

Los Programas Enfocados del IESE te aclararán las grandes cuestiones de la dirección de empresas, desde las finanzas corporativas y la dirección estratégica, hasta la inteligencia artificial y el liderazgo positivo.

La oferta de programas del IESE, que se actualiza continuamente para recoger los últimos avances del mundo empresarial, está basada en tres pilares: **Inmersión**, **Intercambio abierto**, **Transformación**.

		Formato	Duración
Gestión de Endowments y Fondos Institucionales	25 de mayo 2022	Madrid	2,5 días
Liderar equipos con propósito	31 de mayo 2022	Madrid	3 días
Contabilidad y finanzas para directivos no financieros	9 de junio 2022	live online	5 semanas

Entra a **https://execedprograms.iese.edu** para ver el portfolio de formación completo

Nº 1 del mundo
en Executive Education
Financial Times desde 2015