



Un espacio para crecer

Número 2

Junio de 2019

Más viajes recientes por el universo

por Joan Anton Català Amigó

Afortunadamente, cada vez hay más organizaciones que se esfuerzan en crear emociones en sus empleados. Saben perfectamente que la clave de todo lo que hacemos son las emociones. Por encima de otros factores, las personas nos comprometemos de verdad con aquello que nos mueve, que nos emociona. Y, lamentablemente, el mundo de la empresa no se caracteriza precisamente por ser un ámbito creador de emociones.

Al final, los mensajes que queremos que lleguen a nuestras organizaciones son los mismos, los de siempre. Queremos reflexión sobre cómo gestionamos personas, sobre el liderazgo, sobre la cohesión

y el verdadero teamwork. Pero, para llegar, ya no es suficiente –de hecho, nunca lo ha sido- solo con palabras. Estos mensajes sonarán vacíos si no nos hacen vibrar. Si no hay nada en nuestro interior que se estremezca.

Crear emociones como un elemento para la reflexión y el compromiso fue uno de los principales objetivos de “A space to grow”, la metodología innovadora que creé hace unos años y que combina el ámbito de la empresa con la astronomía. Esta metodología ha ido cristalizando en diversos componentes, incluidos programas que llamo de gran impacto, realizados en un observatorio astronómico,

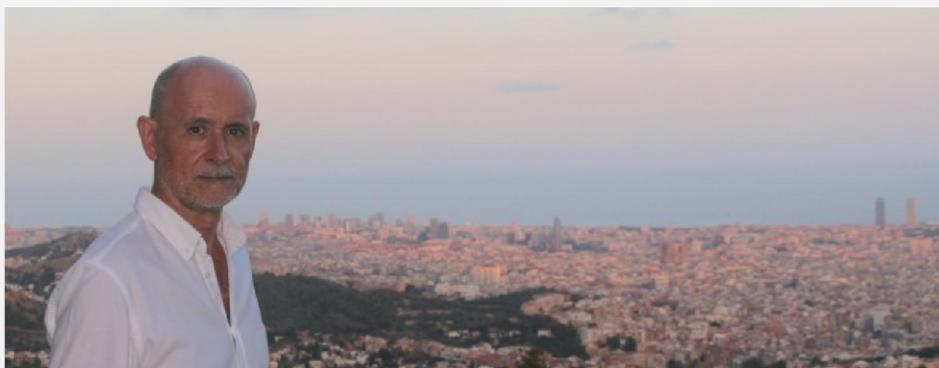
formaciones competenciales “in-company”, y conferencias.

Precisamente, en el último mes he tenido la enorme fortuna de ser invitado a conferenciar para algunas organizaciones del sector TIC, energético, inmobiliario, y del bienestar, que, en este esfuerzo por llegar, han apostado por el universo y el espacio como fuentes de inspiración y de emoción.

Los temas a debate han sido específicos y adaptados para cada caso, y tan diversos como el concepto de cliente interno, la adaptabilidad y flexibilidad basadas en el conocimiento, la experiencia y el liderazgo, o la importancia de la comunicación en nuestras empresas.

Una vez más, quiero agradecer a todos los que estáis confiando en esta nueva forma de generar reflexión y aprendizajes a través de la emoción que despiertan en nosotros las historias sorprendentes e impactantes que nos cuenta el cosmos.

A continuación os adjunto un nuevo artículo de la serie que empecé a escribir en Abril. En él, viajaremos con Armstrong, Aldrin y Collins, celebrando las bodas de oro de uno de los capítulos más fascinantes de la historia de la exploración.

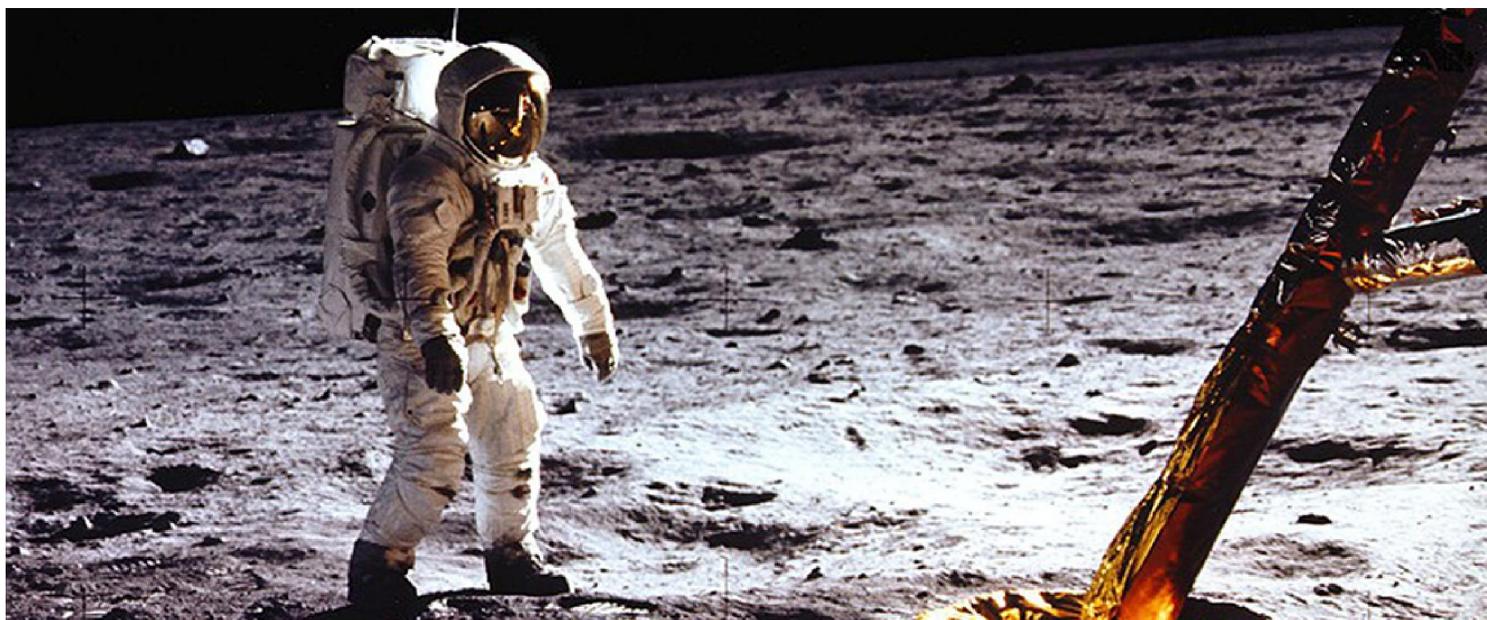


Joan Anton Català lleva en su mochila más de 25 años de experiencia en posiciones directivas en gran empresa. Es PDG del IESE, y titulado "Leading Execution" por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.

La astronomía ha sido su pasión desde que era niño. Es conferenciante, divulgador científico, escritor, y colaborador habitual en medios de comunicación. Es máster en Astronomía y Astrofísica, y químico-físico especializado en cuántica.

Creador de la metodología innovadora "A Space to Grow", que utiliza la astronomía como elemento facilitador para conferencias, discusiones y formaciones en empresas, así como palanca para conseguir el compromiso a través de la emoción.

info@leading-on.com / www.leading-on.com



Hará 50 años, y aun seguimos aprendiendo de ello

por Joan Anton Català Amigó

Este año estamos de celebración. En Julio se cumplirán 50 de la llegada del hombre a la Luna. Sin duda, uno de los capítulos más extraordinarios de la capacidad humana para retar al entorno y a nosotros mismos.

En mis conferencias y formaciones utilizo a menudo, como elemento a la vez de reflexión y de aprendizaje, algunas de las lecciones que nos proporcionó esta gesta.

Ha pasado medio siglo, pero las empresas seguimos luchando para impulsar en nuestras organizaciones algunos de los pilares fundamentales sobre los que se asentó la conquista de la Luna.

El liderazgo de una visión motivadora

Eran los tiempos de la carrera espacial, la feroz competición entre

los Estados Unidos y la antigua Unión Soviética. No estaba en juego solo el dominio del espacio, sino también la supremacía militar y tecnológica, y el orgullo nacional.

La historia nos cuenta que los soviéticos empezaron mandando. En pocos años, conseguirían ser los primeros en todas las competiciones.

El Sputnik 1, en octubre del año 1957, se convirtió en el primer objeto humano en órbita. Pocas semanas después, Laika se convertía en el primer ser vivo cosmonauta, a bordo del Sputnik 2. Seguiría la sonda Luna 2, la primera en impactar sobre la Luna.

Lo que parecía el golpe de gracia para las aspiraciones americanas se produjo en el año 1961, cuando el mundo entero quedó fascinado por el histórico vuelo de Yuri Gagarin, el primer hombre en llegar al espacio.

Fue en ese entorno de alta presión y desventaja en el que John F. Kennedy pronunció, en 1961 y 1962, sendos discursos en los que comprometía que los Estados Unidos enviarían el hombre a la Luna antes de finalizar aquella década.

Más allá de las palabras, siguieron los hechos. Un titánico esfuerzo de todo un país por alcanzar este objetivo.

Indudablemente, Kennedy marcó, a la vez, una clara misión para la NASA, pero también una visión para toda la nación.

No se puede negar que esta visión era realmente inspiradora y motivadora. Nada más y nada menos que llegar a la Luna, y hacerlo los primeros. Por supuesto que debería haber sus detractores, con posiciones críticas muy respetables acerca de la motivación real del proyecto, o de sus costes. Pero estaremos de

acuerdo en que pocos objetivos se pueden marcar tan motivadores como este.

Lamentablemente, en el mundo de la empresa formulamos nuestros objetivos de una forma muy poco atractiva, demasiado "business oriented".

Tomemos un ejemplo, en esta línea de ser los primeros.

Un objetivo que diga que queremos liderar en un determinado mercado... ¿generará emoción e inspiración en todos los niveles de nuestra organización?

Quizás sí lo hará en las cumbres de la empresa, pero dudo que tenga el efecto deseado en la base de la misma, especialmente si se trata de una organización numerosa.

No digo que debemos renunciar a establecer nuestros objetivos de negocio de forma clara, pero no deberíamos quedarnos ahí. Deberíamos aterrizar estos objetivos en declaraciones motivadoras que faciliten el compromiso de todos.

Ninguno hemos nacido ayer, y está claro que tras la declaración que dice "queremos liderar el mercado" hay intereses económicos o políticos, de aquellos que acostumbran a mandar en las corporaciones y que dictan los accionistas, los propietarios o los directivos. Pero... ¿y si nos preguntamos qué más hay tras esas declaraciones insípidas? ¿Qué beneficios estamos dispuestos a ofrecer a cambio? ¿Qué ganan nuestros colaboradores con ello?

¿Van a beneficiarse de más estabilidad laboral? ¿De mejor desarrollo profesional y personal? O, yéndonos a factores todavía más motivadores, con nuestro gran objetivo de liderar el mercado, ¿vamos a poder ayudar a un tercero, o a contribuir para crear un mundo mejor, por ejemplo?

Realizar este ejercicio no parece fácil, ¿verdad? Así, de pronto, quizás no se encuentren estas derivadas, estas consecuencias de nuestro objetivo de negocio. Pero seguro que las hay, porque, si no, estamos barajando cosas vacías para la mayor parte de nuestra organización.

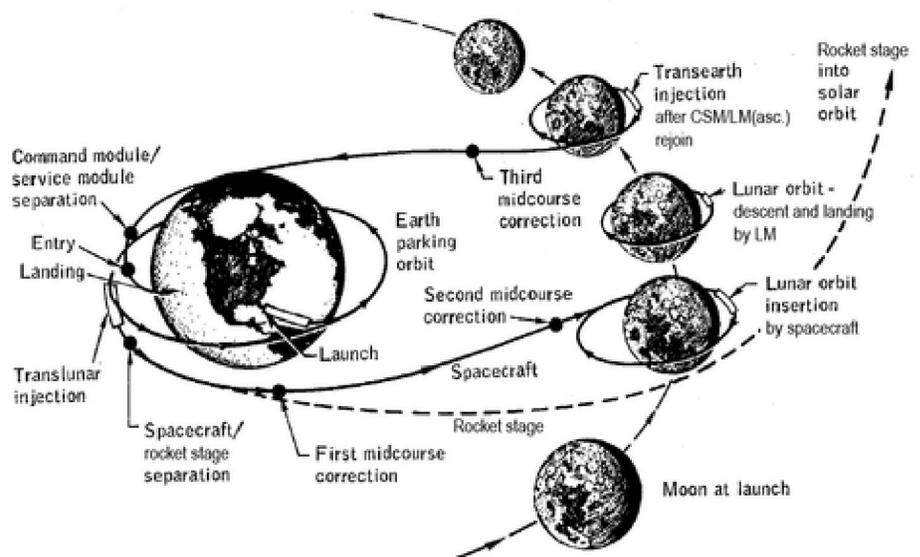
Evidentemente, debemos hacer todo esto con absoluta honestidad. No queremos crear eslóganes ficticios. Queremos generar compromiso a través de nuestro propio compromiso con aquello que decimos.

Muy emocionante. Pero ahora debemos ejecutar

No se llegó a la Luna solo con inspiración y emoción. Lo fácil fue crear la visión. Un poco más difícil debió ser planificar lo que se debía hacer a continuación. Y muchísimo más compleja fue la ejecución.

Yo soy de los que opinan que es más difícil ejecutar que planificar. Como me gusta contar, un pequeño grupo de personas, encerradas en una sala, con conocimiento, un ordenador, y en unos días de trabajo pueden generar una magnífica planificación o un análisis preciso sobre cualquier situación. Pero el paso a la acción se realiza fuera del despacho, en las trincheras del día a día, implicando numerosas personas –léase empleados, clientes, sociedad..., con bastante más que un ordenador y durante meses o incluso años.

Después de la declaración de Kennedy, Estados Unidos dedicó durante unos años, el 4% de su



presupuesto anual a la carrera espacial. Un esfuerzo gigantesco que nunca más se ha igualado por ninguna otra agencia espacial. Y es que, tras la visión, se volcaron recursos.

La NASA reclutó a los mejores ingenieros, científicos, técnicos, gestores. Y lo mismo hizo la industria que trabajaba en el proyecto. Y es que, tras la visión, se aseguraron los equipos que debían convertirla en realidad.

¿Cómo de constantes somos en nuestras organizaciones para alcanzar los objetivos? ¿Es la nuestra una de esas que los abandona pasado un tiempo, cuando se dan cuenta del esfuerzo que se requiere y que no se había previsto, para formular unos nuevos y alimentar, así, una rueda de retos incumplidos?

Si no estamos dispuestos al sacrificio, si no podremos mantener el nivel de recursos necesarios, si no tenemos a las personas adecuadas ni tampoco las vamos a desarrollar o buscar, mejor que no nos compliquemos la vida. No perdamos credibilidad.

En otras palabras, analicemos qué liga jugamos en realidad y seamos consecuentes. ¿Competimos en la "Champions" para llegar a la Luna? ¿Para los primeros puestos de la Liga, y enviar nuestra nave en órbita alrededor de la Tierra? ¿Para mantenernos y no perder la categoría, y enviar pequeños dispositivos en órbita baja?



No va a ser fácil

La complejidad de la ejecución se manifiesta, a veces, de forma dramática e inesperada, socavando nuestra moral y poniendo en jaque nuestra iniciativa.

El plan espacial americano creó los proyectos Mercury y Gemini, que serían los precursores del gran programa, del más ambicioso y complejo que nunca ha existido: el Apollo.

El 27 de enero de 1967, 3 de los mejores astronautas de la NASA morían quemados en el interior de la cápsula del Apollo 1 mientras entrenaban.

Es difícil imaginarse, desde la distancia de la historia, el efecto que ese drama debía tener para la NASA. Les dejaba la élite de un selecto y reducido grupo de astronautas. Amigos, compañeros, que habían entrenado durante años y que todos conocían y apreciaban. Era el primero de los Apollo, la puesta de largo del épico viaje que la humanidad iniciaba. Y no habían perecido en la gloria del espacio, ni tan sólo en el intento de elevarse hacia los cielos. Habían muerto en un ensayo rutinario en tierra.

Por si todos estos factores no fuesen suficientemente impactantes, la investigación del accidente dejó al descubierto importantes errores de diseño y de ejecución.

Los expertos que han analizado en profundidad la historia de la carrera espacial coinciden en señalar esta catástrofe como decisiva para que, finalmente, y en tan solo dos años y medio, Armstrong y Aldrin anduvieran sobre la Luna.

En la NASA se creó el espíritu colectivo que iba a marcar los siguientes años de la agencia. Este espíritu se componía, a dosis iguales, de 2 ingredientes. El primero fue la determinación de todos, la voluntad de llegar al objetivo entonces más que nunca, e independientemente de las motivaciones políticas. Debían llegar a la Luna por sus compañeros.

El segundo ingrediente se podría resumir en un nunca más. La NASA desarrolló un conjunto increíble de procesos para la gestión del riesgo y de la calidad, así como una cultura de probar, probar, y luego probar de nuevo.

De no haber sido por el trágico accidente del Apollo 1 posiblemente no se hubiese llegado a la Luna antes de finalizar la década, como había comprometido Kennedy.

Se trata de un episodio histórico que nos conduce nuevamente a la reflexión. Sin que evidentemente nadie lo quisiese de esta forma, se creó el espíritu, la voluntad y los mecanismos para conseguirlo. A partir de una tragedia, a partir de un error, de un fracaso.

La ejecución nunca va a ser fácil. A pesar que gestionemos el riesgo (¡sí, por favor, debemos gestionar el

riesgo!) nunca podremos asegurar que no aparezcan problemas que pongan en peligro nuestro objetivo. Y cuando esto pase, habrá que saber apretar los dientes, aprender del error, levantarse y seguir.

Dicen que lo que no mata, engorda. Aplicado a la gestión del cambio se traduce en "si eres capaz de superar un momento complejo, sales fortalecido y en mejor situación para afrontar el siguiente". Pero para ello es necesario gestionar ese trance, lo que, entre otras cosas, implica ser capaz de contemplarse desde fuera y reconocerse en el mal momento, con la perspectiva de quien visualiza una película. Entender el proceso personal por el que estamos pasando en esa dificultad, y aceptar que ese proceso forma parte del guión. Y que pasará. Y que aprenderemos y seremos más fuertes.

No, afortunadamente en nuestros negocios no vamos a enfrentarnos a desgracias como la del Apollo 1. Tampoco vamos a crear expresamente fracasos para aprender de ellos. Pero habrá que saber encontrar lo positivo ante las situaciones difíciles y convertirlas en oportunidades. Pero siempre desde la humildad de reconocer nuestros errores, trabajando para un (casi) nunca más.

Lo que realmente cuenta

Y en Julio del año 1969 llegamos a la Luna. No solo lo hicieron los americanos. Lo hicimos todos, la

humanidad entera. ¿O es que hay alguien que no reconozca en esta gesta un éxito colectivo? Todos hablamos del momento en que el hombre llegó a la Luna. Lo anecdótico fue que eran americanos.



Los potentes motores del cohete Saturno V que impulsaron a los héroes hacia el espacio se alimentaron no solo de combustible, sino también del empuje de una gran parte del planeta, que esperaba expectante el resultado de tan extraordinaria misión.

Es lo que tienen los proyectos e iniciativas que nos emocionan y con las que nos comprometemos. En ellas siempre hay un plus, y se llega más allá de lo que inicialmente se esperaba.

Atrás quedan los esfuerzos y las dificultades, y lo que pervive es la satisfacción de un reto superado.

El crédito de las imágenes utilizadas en este artículo pertenece a la NASA y al JPL. La imagen en la página 5 pertenece a "The Arizona Daily Star".