



Un espacio para crecer

Número 3

Septiembre de 2019

Ya estamos de vuelta de las vacaciones de verano, en un nuevo curso. Seguro que todos cargados de energía positiva, ideas y buenas intenciones.

¿Cuánto va a durar este estado de ánimo? ¿Cuánto tardaremos, en nuestras organizaciones, en hacer que nuestros colaboradores vuelvan al estado pre-vacacional? ¿Ese que se resume en un “necesito vacaciones”?

Los que me conocéis, y me leéis, me lo habréis oído decir muchas veces. Hay muchas cosas en el mundo de la empresa que son como la ley de la entropía. El desorden en el universo siempre crece. Y la única forma de mantener el orden es aplicar energía. Sin energía, los sistemas degeneran hacia el desorden, por naturaleza.

Así, nunca podemos dejar de aplicar energía y esfuerzos en el ámbito de la

gestión de personas. Nunca lo acabaremos de hacer bien. Nunca será ni tan solo suficiente.

Y, en este camino del esfuerzo constante para gestionar mejor nuestras organizaciones, y para aprender, las emociones deben ser nuestras compañeras y consejeras.

Afortunadamente, las personas no somos robots. Somos maravillosamente impredecibles. Nos equivocamos. Nos emocionamos.

Seguro que, a la vuelta de vacaciones, esperan urgencias y problemas. Proyectos que deben continuar, emails por enviar, densas y duras reuniones por realizar.

Pero por muchos marrones y urgencias, siempre podemos encontrar el hueco para dedicarle a nuestro interlocutor unos momentos

de calidad. Dejemos a un lado, por un instante, los proyectos, los emails y las reuniones. Hablemos con las personas.

Interesémonos sinceramente por cómo están, por cómo les ha ido el verano. Por cuáles son sus preocupaciones, sus objetivos, para este nuevo curso. Y por cómo podemos ayudarles.

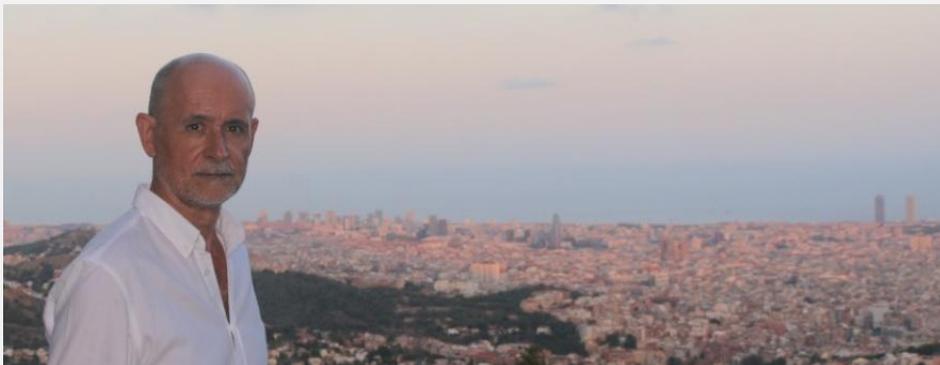
Y cuando lo hagamos, no olvidemos que, por encima de gestores, nosotros también somos personas. Atrevámonos a abrirnos, a mostrar emociones. A explicar. No nos refugiemos tras una coraza de pretendida perfección y sabiduría.

No existe mayor logro de la naturaleza que lo que ha conseguido con nosotros después de miles de millones de años de evolución. Ella, la naturaleza, sabía perfectamente lo que hacía. Las imperfecciones, los miedos e inseguridades que habitan

en nosotros son los que nos hacen entrañables y diferentes de las máquinas.

Así que, para este nuevo curso, más minutos de humanidad para nuestros equipos. Prácticalo en la próxima reunión y verás.

Apliquemos energía para que, este año, el “necesito vacaciones” llegue un poquito más tarde.

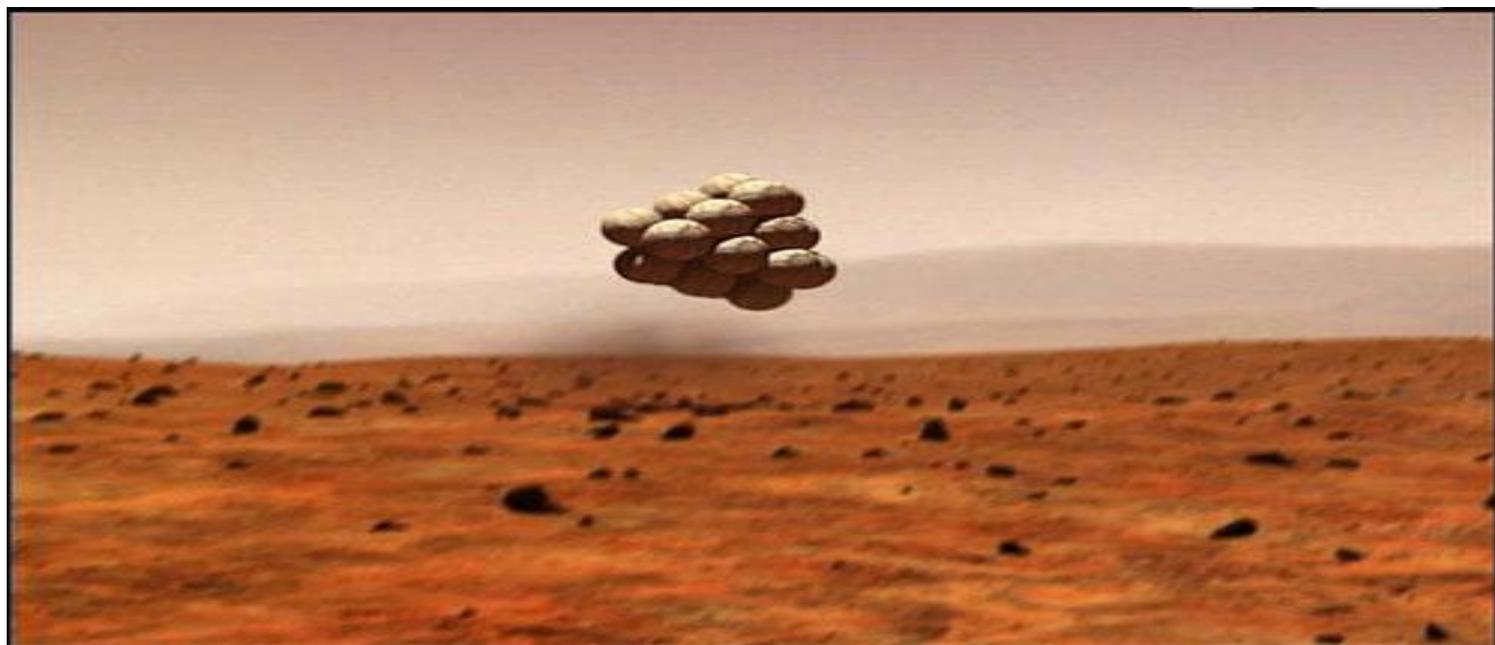


Joan Anton Català lleva en su mochila más de 25 años de experiencia en posiciones directivas en gran empresa. Es PDG del IESE, y titulado “Leading Execution” por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.

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



Rebotar en Marte sobre cojines. O cómo facilitar que las ideas fluyan en nuestras organizaciones.

por Joan Anton Català Amigó

Nos podemos imaginar la cara de los gestores de la NASA cuando, en el año 1993, los ingenieros y científicos de la misión Pathfinder les presentaron la propuesta de aterrizar en el planeta rojo rebotando descontroladamente sobre airbags.

Atrás habían quedado, para siempre, los buenos tiempos, los de los recursos abundantes. Incluso antes que Armstrong y Aldrin pisaran la Luna, los presupuestos de la mayor agencia espacial del mundo empezaron a disminuir al mismo ritmo con el que habían crecido al principio de la carrera espacial. El esfuerzo económico era insostenible, incluso para un país como los Estados Unidos.

El nuevo mantra de la NASA se convirtió en hacer más con menos, literalmente "más rápido, mejor, y más barato". Explorar el espacio, con los escasos fondos que se recibían. Dineros por los que, además, debían competir diferentes proyectos y misiones en paralelo.

En el año 1977, la NASA había conseguido aterrizar en Marte con una de las misiones no tripuladas más ambiciosas, y caras, de la historia: las sondas gemelas Viking. Pero las nuevas misiones al planeta rojo debían ahora realizarse con una fracción de lo que costaron las Viking. Así estaban las cosas.

El reto: los 7 minutos de terror

Aproximadamente la mitad de las misiones que la humanidad ha enviado a Marte han fracasado. Y gran porcentaje de esos fracasos tienen que ver con el reto de aterrizar.

Las naves llegan a Marte a toda velocidad, después de un viaje interplanetario que las impulsa a decenas de miles de kilómetros por hora. Una vez en las inmediaciones del planeta, deben maniobrar para frenar, y dejarse, así, capturar por la gravedad del planeta, que es aproximadamente un tercio de la terrestre. Después, las sondas deben encarar los 7 minutos que dura el

descenso, conocidos como los 7 minutos de terror.

En primer lugar, es necesaria la acción de un escudo térmico que proteja la nave. Marte tiene atmosfera, y aunque es mucho menos densa que la nuestra, el rozamiento con la nave genera temperaturas de miles de grados, capaces de fundir los delicados instrumentos científicos de cualquier misión que no llegue convenientemente protegida.

A continuación, se frena a las naves con paracaídas. Unos paracaídas obligadamente grandes por la razón comentada anteriormente, la baja densidad del aire marciano.

Y luego llega la parte más peligrosa, en la que se debe realizar el frenado final y depositar la nave, y sus instrumentos, suavemente en el suelo del planeta.

Bueno, esa era la idea ortodoxa en ese año 1993. Pero en el escenario de reducción de presupuestos que se vivía, los responsables de la misión no encontraban forma de encajar con el concepto "depositar suavemente". Era prohibitivamente caro dotar a la Pathfinder de cohetes retro-propulsores, o de cualquier otro elemento basado en motores. Así que no les quedaba más que innovar.

Unos cojines de aire amortiguarían los últimos metros de descenso de la Pathfinder y de su robot, el Sojourner. No, no sería, de hecho, un descenso, sino una caída en toda regla.

La sonda se separaría del paracaídas, y caería al vacío, en trayectoria libre. Y entonces rebotaría contra el suelo sobre cojines. Se elevaría, y volvería a caer. Y a rebotar. Y así hasta que quedase inmóvil.

Mucho tuvieron que convencer los diseñadores de la misión a los responsables de la NASA para conseguir la luz verde. Pero lo hicieron. Y el año 1997 la Pathfinder levantaba el polvo marciano al rebotar varias veces, quedando finalmente estática, viva y indemne sobre la Chryse Planitia del planeta rojo.

¡Nosotros también!

Es posible que, tras la lectura anterior, pienses que te gustaría que la organización en la que trabajas fuese capaz de generar, y sobre todo de hacer fluir, ideas nuevas.

Y así es como, decididos y cargados de buenas intenciones, diseñamos e implantamos un sistema que permita a nuestros colaboradores elevar ideas libremente. Lo comunicamos, e incluso acompañamos la implantación del modelo.

Conseguimos crear expectación y hasta ilusión. Hemos bautizado la iniciativa con un nombre inspirador, y, como buenos gestores, nos comprometemos con ella. Lo hacemos sincera y honestamente.

Y también así es como, después del éxito inicial, cuando la curva de la sorpresa y la novedad empieza a

decaer, posiblemente nos encontramos con que la cosa ya no funciona como queríamos. Ya no se elevan nuevas ideas y se ha perdido el impulso del principio. Se ha instaurado de nuevo la omnipresente rutina del día a día.

Esto va de ecosistema

La primera reflexión que me parece importante hacer es que esto de crear un entorno propicio para la iniciativa, la innovación, y las ideas no es algo que se resuelva (solo) con procesos y mecanismos.



Sí, es una mala noticia, ya que en el caso que queramos impulsar un entorno participativo y creativo deberemos estar dispuestos a remover los propios cimientos de nuestra organización.

La creatividad y la innovación requieren de un ecosistema. Un entorno en el que la cultura de la organización sea coherente con el espíritu que queremos impulsar.

¿No te aterra la idea de alinear, evolucionar, o incluso cambiar la cultura? Pues quizás debería.

¿Quieres conocer mi definición de cultura? Lejos de ser lo que escribimos en nuestras presentaciones corporativas, lo que aparece en nuestra web, o en los manuales de bienvenida para nuevos empleados, la cultura sería lo que nos contaría un colaborador que se hubiese incorporado recientemente, preguntado sobre qué organización ha encontrado y qué descripción de la misma haría. Ah! Y no dejemos pasar demasiado tiempo en preguntárselo. El suficiente como para que se haya podido generar una impresión real de la organización, pero no demasiado como para que lo "convirtamos" y pierda la inocencia.

Veamos algunas de las cosas que nos podría decir ese nuevo empleado, y que no ayudarían en nada a impulsar la iniciativa de la creatividad y de bienvenidas las ideas.

Si somos demasiado jerárquicos, si estamos en exceso departamentalizados, regidos por procesos rígidos, por reglas que siguen reflejando modelos de gestión tradicionales, no conseguiremos llegar más allá de la novedad en nuestro intento. Se tratará de otra iniciativa que empezó, y que se olvidó. Y lo malo de estas cosas es que, con cada una de estas iniciativas fallidas creamos expectativas que no se cumplen. Perdemos credibilidad, de forma que futuras acciones nacerán ya tocadas.

¿Qué nos contará de nuestros procesos? ¿Son farragosos, inflexibles, insoportablemente burocráticos en aras de la precisión, la seguridad o la calidad? Si hay que rellenar instancias, y navegar por complicados sistemas de escalado y aprobación para pedir un teléfono móvil, pongamos por caso, ¿cómo vamos a conseguir generar credibilidad para nuestra iniciativa de la innovación?

Y, atención, ¿qué cosas nos dirá de nuestros gestores, de nosotros mismos? ¿Qué estilo de mando se habrá encontrado? ¿Cortoplacista? ¿Gestores celosos que les quiten "sus" recursos, "sus" personas? ¿Centrados en la productividad, y sin tiempo ni interés por eso de la creatividad? (¡vaya pérdida de tiempo! ¡A mí no me pagan por ello, me pagan por cumplir objetivos! Aunque, por supuesto, voy a decir que sí a la iniciativa, y luego ya gestionaré como me parezca).

¿Debemos pues abandonar la idea de aterrizar en Marte?

Entonces, ante todas estas dificultades, ¿qué hacemos? ¿Lo dejamos correr?

Ya conoces la respuesta. Ni hablar. Si no empiezas nunca a andar, siempre vas a quedarte en el mismo sitio.

¿Recuerdas lo que contaba en la editorial de este artículo, cuando hablaba de una de las leyes fundamentales de la naturaleza?

Nuestro universo tiende al desorden. El castillo de arena de la playa se acaba desmoronando, y los granos se dispersan. Poco a poco, en nuestro escritorio se va instalando el caos. Cada vez dura menos el orden en la habitación de nuestros hijos. Excepto que apliquemos energía. En las dosis justas, que nos podamos permitir. Pero de forma constante, para vencer al desorden.

Lo mismo pasa en el mundo de la empresa. Y, en el caso de nuestra iniciativa de generar ideas, estará bien que empecemos a avanzar, pero con un proyecto de cambio profundo y dispuestos a aplicar (mucho) energía (esto es, esfuerzo, tiempo, ilusión, constancia, ... dinero). Todo ello con fases y etapas, al ritmo que queramos o podamos permitirnos. Pero avanzando en paralelo en todos los frentes.

Por supuesto, no hace falta que esperemos a tenerlo todo a punto para lanzar nuestra iniciativa. Esperaríamos eternamente.

Empecemos, pero guiados por un plan que transforme realmente nuestra organización en el medio y largo plazo. Un plan en el que nuestra iniciativa para facilitar la generación de ideas se vea arrojada por otras acciones de más calado, que habrá que desarrollar poco a poco, pero con aporte constante de energía.

Porque tampoco se trata de volverse locos y cambiarlo todo de golpe, sino de avanzar de forma coherente, progresivamente, en aspectos como las habilidades gestoras, los

procesos, los mecanismos de evaluación y recompensa, el desarrollo profesional, la selección de nuevos colaboradores, etc.

El estallido de felicidad. ¡La Pathfinder lo ha conseguido!

Para ir terminando este artículo me gustaría llamar la atención sobre un aspecto, en definitiva quizás el más importante.

¿Nos podemos imaginar la cara de felicidad de los ingenieros y científicos el día que obtuvieron la

Recompensemos las iniciativas que se lo merezcan, no solo por los beneficios económicos que generen, sino también porque impulsen valores fundamentales como la colaboración entre áreas, o la solidaridad dentro y fuera de la empresa. Y recompensemos también por la dificultad, pequeñas ideas que se enfrentaron a grandes retos con independencia de la cuantificación de los resultados.

Celebremos los éxitos, y felicitemos los intentos que finalmente no hayan progresado.

sobrevivir 3 meses, y que lo hicieron, nada más y nada menos, ¡que 6 y 14 años!

Un increíble sistema de aterrizaje que funcionó, hasta que, a finales de la primera década del siglo XXI, se diseñó el Curiosity, un robot de 900 kilos para el cual el sistema de rebotes no era factible. Así que los cerebros de la NASA entraron de nuevo en la sala de reuniones, para presentar a sus jefes un impensable y nunca probado sistema de aterrizar. Las caras de sorpresa e incredulidad de los responsables de la NASA debieron recordar a las que habían puesto cuando lo del Pathfinder.

El año 2012, el Curiosity tocaba suelo marciano, descolgado delicadamente por una grúa voladora. Y aun hoy sigue explorando incansablemente aquel mundo fascinante.



aprobación de su alocado sistema de aterrizaje marciano? ¿Y cuando, al cabo de unos años, recibieron la primera imagen del paisaje que la Pathfinder tenía ante sus ojos, tras haberse posado rebotando felizmente sobre la superficie del planeta rojo?

Igual que el desánimo, la ilusión se contagia. Agradecemos las ideas, aunque acaben no progresando. Demos visibilidad a sus originadores.

El ciclo virtuoso de las ideas

El sistema de aterrizaje en Marte sobre cojines fue tan exitoso que se siguió utilizando, unos años más tarde, para los nuevos robots. El año 2004, el Spirit, de casi 170 kilogramos de peso, rebotaba 27 veces sobre la arena marciana, y su gemelo Opportunity 26. Misiones que habían sido diseñadas para

El crédito de las imágenes utilizadas en este artículo pertenece a la NASA y al JPL, excepto las fotografías de portada, que pertenecen al autor, y la imagen de la página 4, que es de dominio público.