

El camino hacia la empresa líquida en tres actos

[Sergi Corbeto](#)

Ante el estupor que está provocando la crisis sanitaria global del coronavirus en todos los ámbitos de nuestras sociedades, solo las organizaciones que se transformen de manera real, profunda y rápida serán capaces de sobrevivir a la estampida que viene y lograr una nueva versión de sí mismas. ¿Qué tipo de empresa es la suya?

Prepandemia: a vueltas con la cuenta de explotación

En 1970 el economista neoliberal estadounidense Milton Friedman escribió un artículo en *Times Magazine* en el que aseveraba con impunidad: "El único propósito de una empresa es generar beneficios para los accionistas". Añadía que, para prevenir la inflación, salvar empleos, cuidar el medio ambiente y otros caprichos ya están los Estados. Al accionista no se le puede robar dividendo con esas futilidades.



Todos nos lo creímos: organizaciones, gobiernos, ciudadanos, empleados y, por supuesto,

CEOs y accionistas. Éstos dos últimos los que más.

Las escuelas de negocio elevaron la cuenta de pérdidas y ganancias (o cuenta de explotación o P&L) a gran objeto de culto de la gestión empresarial. Los directivos la han venerado, relamido, dado y pulido cera como máxima expresión de la dimensión de un negocio. Los sistemas fiscales básicamente interpelan a “sus clientes empresariales” a través del lenguaje administrativo-contable. Incluso en el mundo de las *start-ups* las rondas de financiación están íntimamente sujetas a la evolución de indicadores de naturaleza económica-financiera. Y así nos ha ido, así nos va.

Esta imperfecta abstracción que intenta representar la realidad de una empresa arrastra *sutiles inconvenientes*. En primer lugar, se abre y cierra en un año, pero una empresa no nace y muere cada 12 meses. Las distorsiones y tensiones cíclicas que esto provoca en la manera de actuar y liderar son más que evidentes. Por otro lado, se expresa mediante aritmética y no gramática. Los números nunca llegarán donde llega la prosa. Y con ello se pierde mucha profundidad de campo y conocimiento cualitativo sobre los grandes *porqués* de los estados contables y la situación de la empresa. Además, su arquitectura es tan rígida que no permite introducir innovaciones estructurales. Los estándares internacionales son tremendamente severos e inamovibles. La cuenta de explotación no ha sufrido grandes cambios desde que se inventó (a mediados del siglo XV). Por último, se alimenta de *inputs* (aportaciones) filtrados por una sola función vertical (finanzas). Y eso es un factor limitante porque se pierde por el camino una gran cantidad de texturas y matices provenientes de otras funciones organizacionales.

Ante este panorama no es de extrañar que muchos ya estemos viendo en ella la fuente de muchos frenos a la modernización de la gestión empresarial. Y no se enfaden los más liberales. Nada más lejos de mi intención que negar la mayor: una empresa sin beneficios frondosos no tiene sentido. Pero para que esa fertilidad se dé, el verde del *bottom line* (línea de ingresos menos gastos) debe ser verde sostenible.

Paradójicamente, para que ello suceda, se hace imprescindible que este tótem del ámbito empresarial se dinamite o, como mínimo, se aparte a un rincón del imaginario *dashboard* (cuadro de mandos) de los gestores.

Y a rey muerto, rey puesto. Y en eso estábamos... hasta que llegó el virus.

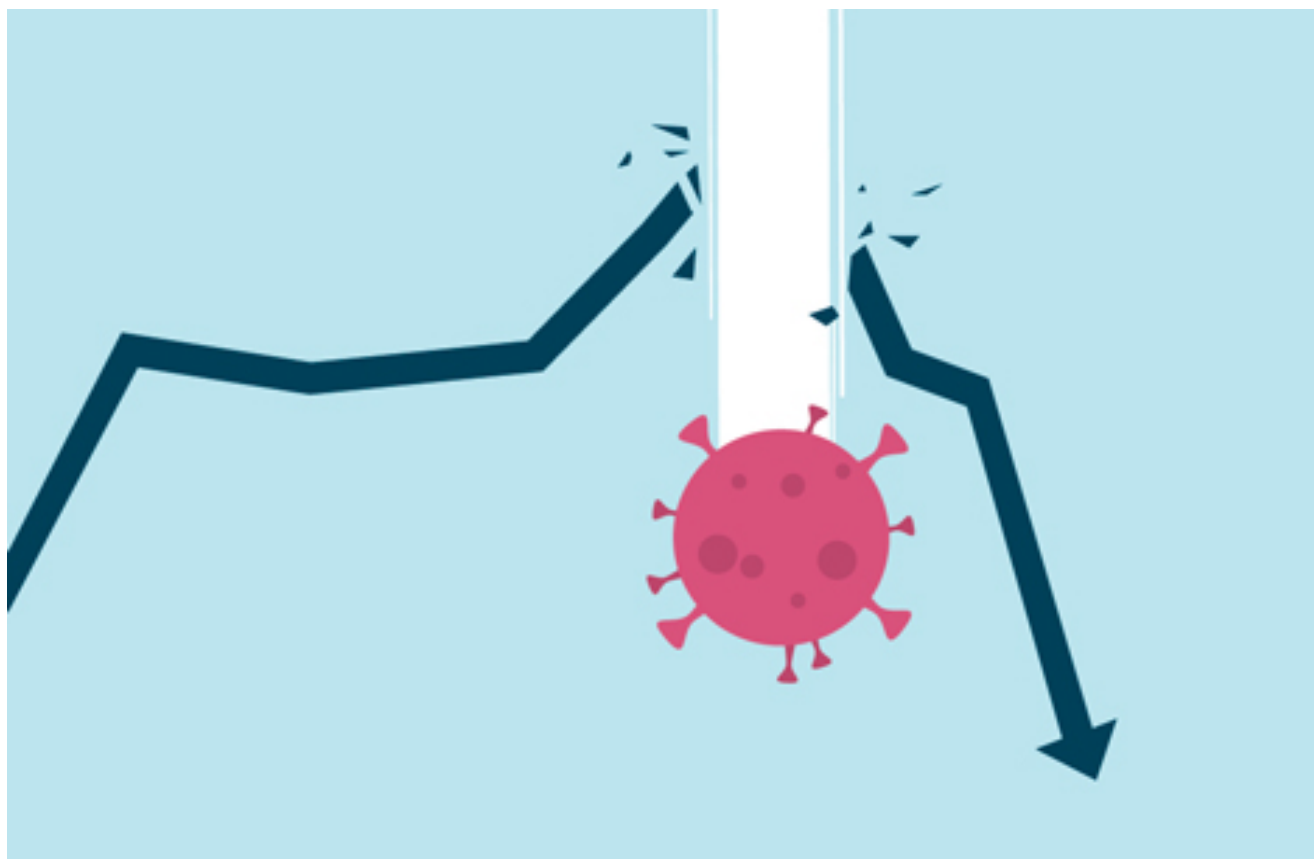
Pandemia: de grandes a pequeños... ¿Y viceversa?

El coronavirus es más pequeño que usted. Muchísimo más: mide tan sólo 0,00001 milímetros.

Pero tiene una estrategia perfecta, posiblemente el mejor plan de guerra escrito en la historia reciente.

Y con esa hoja de ruta orgánica y legítima desde su punto de vista (piénselo, sólo busca su supervivencia) se ha apoderado del mundo y ha secuestrado un activo estratégico de la humanidad: la prosperidad.

Un organismo nimio, minúsculo, está mostrándose más terrorífico y devastador que tres enormes aviones tumbando grandes símbolos o un monumental *fallo de cálculo* de algunos lobos de Wall Street escudados tras perversos algoritmos.



Si reflexionamos con frialdad, hacía tiempo que no nos sentíamos tan pequeños. Al menos por nuestras latitudes. Marchábamos victoriosos pisando fuerte la Tierra. Caminábamos altivos, escupiendo veneno al aire, vomitando plástico al mar, maltratando al tiempo y ninguneando al futuro. Nos acogíamos a la tecnología como salvoconducto reparador y trampolín a la abundancia y la inmortalidad. Y dejábamos cocerse al *chup chup* de las redes sociales la revolución sociopolítica que iba a fundar la siguiente maravilla redentora, fuere la que fuese.

El virus ya lo predijo Greta Thunberg. Guste o no, la activista sueca agitó la colmena. Seguro que hay tantas luces como sombras sobre ella, pero si nos atenemos a los hechos, la joven de

la generación Z detonó el vocabulario: de "cambio" a "emergencia". Y de repente, cuando todos empezábamos a prestar algo de atención... ¡querías emergencia, toma alarma! Estamos en un callejón épico de Gaia.

Así que aquí estamos, estupefactos, disimulando el trauma en infinitas conversaciones digitales. Viendo la vida pasar tras las pantallas. Sin tener mucha idea de qué hacer ni qué decir. Pequeños. Nos sentimos pequeños. ¿Volveremos a ser grandes?

Postpandemia: ¿el fin del cinismo corporativo?

Justo un segundo antes del confinamiento el escenario en la gestión empresarial sobre el que actuábamos se definía con seis grandes tendencias: poner a los clientes y al talento en el centro estaba dejando de ser un *hype* (exageración) recurrente para empezar a formar parte del pensamiento estratégico y la acción efectiva; la agilidad, la transversalidad y la innovación en *sprints* descentralizados estaban avanzando como filosofías de trabajo; los estándares de liderazgo estaban mutando hacia modelos mucho más orgánicos y empáticos; la cultura organizacional y la marca se empezaban a conectar a través de una narrativa centrada en el impacto social como gran propósito corporativo; la transformación digital estaba matizándose y reconvirtiéndose a transformación humanista y, por último, la recolección y el tratamiento de datos entraba en un debate ético-sociológico de alta complejidad.

Estas fuerzas regeneradoras cuestionaban el mencionado *imperio* de la cuenta de explotación. Y al hacerlo provocaban tensión, contracorrientes y posiciones ultradefensivas. Una gran cohorte de *guardianes de lo habitual* se defendía con uñas y dientes. Con altas dosis de cinismo se realizaban ajustes estéticos para mostrar a los mercados y comunidades una modernidad impostada: plantando árboles mientras se bloqueaba la sustitución de polietilenos y grasas saturadas, montando equipos ágiles mientras el jefe lideraba en vertical, abrazando al cliente con *puñales por la espalda*... y otras lindezas que todos sabremos reconocer.

Pero por supuesto que el avance existía y también hay evidencia de ello: megacorporaciones desmontando silos a base de proyectos transversales, marketing y departamentos de recursos humanos desarrollando campañas de comunicación con el mismo relato o ejercicios de verdadera cocreación de valor con clientes y empleados.

En fin, que había partido. Sin embargo, de repente un árbitro minúsculo e inesperado llega para decretar la suspensión de tan abigarrada contienda. Y nos mete a todos en el vestuario, bueno, en el sótano.

La gran pregunta es, cuando se reinicie el partido, ¿a qué salimos a jugar? Cuando se levante sí, pero estampida, a fin de cto a su transformación?



Y para especular de manera

ilustrada con posibles rutas vamos a utilizar esta matriz (la tabla de la derecha). En el eje vertical se activa la variable *Velocidad relativa de transformación*. Indica el ritmo de cambio de una organización determinada con respecto la velocidad media de transformación de su mercado de referencia. En el eje horizontal se emplea la variable *Profundidad y sostenibilidad de la transformación*. Indica si lo que está siendo modificado forma parte de lo estructural, de lo que de verdad importa en una empresa. Por otra parte, recoge la visión a largo plazo y orgánica de los cambios.

Jugando con estos dos vectores surgen cuatro tipologías de organización que podrían servir de referencia para que usted posicione su propia empresa:

Solo Ghosts. Son aquellas que directamente se han quedado en la inopia. Ni se han enterado de lo que pasaba y está pasando, ni van a darse cuenta que están moribundas. Ya casi son espíritus en pena que vagan confusas ante una inalcanzable realidad, con ojos enturbiados, moviéndose a tientas, sin percatarse de que sus modelos de negocio, sus políticas operativas y su cultura corporativa se quedaron en el pleistoceno. No van ni a intentarlo. ¡*Game over!*

Pose Strikers. Empresas que marcan pose en un intento de estar a la moda. Se agarran rápidamente a lo *trendy* para salir ideales en la foto. Pero esta actitud de *postureo* no los lleva a ningún lado. Fundamentalmente porque no penetra en lo esencial. Los ajustes que realizan tienen más que ver con narrativas vacuas, desprovistas de propósito real, con concesiones

descentralizadoras de programas no estratégicos, con políticas inconsistentes, con proyectos fallidos, con el cinismo corporativo del que

TIPOLOGÍA DE EMPRESA	PALANCAS DE VELOCIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN		PALANCAS DE PROFUNDIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN				Impacto social
	Naturaleza del equipo de dirección	Complejidad y burocratización de los procesos	Estrategia centrada en la persona	Innovación descentralizada	Agilidad	Narrativa de propósito	
SOLO GHOSTS	El equipo de dirección se preocupa por sus objetivos individuales y muestran un muy bajo nivel de empatía y sensibilidad con el entorno	La organización está, o bien totalmente desestructurada y carente de orden, o bien hipercontrolada por unos procesos tan ineficientes como paralizantes	La cuenta de explotación, los resultados y los bonos de la dirección componen el verdadero tótem de la tribu. Todo lo demás da un poco igual	Existe una inopia absoluta respecto a la realidad del mercado y otros entornos. Los puentes están quemados. La tradición y la inercia paraliza la evolución de la cultura corporativa. Hacer y proponer cosas nuevas es un sacrilegio.	Los indicadores, procesos y contratos van por delante de las personas. O simplemente su asenso absoluto genera ciegos y distracción masiva. Las decisiones son de arriba o bajo y apenas hay contribución intelectual por parte los colaboradores	La principal narrativa de la compañía es la de la tradición más inmovilista y recalcitrante	Lo más parecido que hay a un proyecto social es dejar que los trabajadores vayan a la oficina en mangas de camisas los viernes
POSE STRIKERS	El equipo de dirección se obsesiona con sus propias marcas personales. Insisten demasiado tiempo en asistir a foros en busca de lo más nuevo para aplicarlo sin sentido	Cualquier decisión que nace desde arriba se prioriza por delante de lo que verdaderamente importa. El nivel de estrés que se genera en los colaboradores es muy alto	El culto a la gestión top se confunde con "esfuerzo humanitario". Cualquier acción que pone a clientes, empleados y ciudadanos en el centro es superficial y con fines estéticos	La escucha del mercado, la ideación de soluciones y el desarrollo de procesos, servicios y productos se focaliza en elementos de bajo valor y poca consistencia	Sólo fluye con velocidad y flexibilidad aquel proyecto que tiene como fin la generación de una noticia fácilmente visible en los medios	Las luces de neón que acompañan la comunicación del propósito son tan impactantes que disimulan con cierta elegancia la falta de coherencia y relevancia de los contenidos del relato	Unas pocas veces al año, en fechas muy "pertinentes" y de manera muy ostentosa se perpetran algunas "acciones de solidaridad y sostenibles" sin más impacto que su comunicación inmediata
CRUMB PICKERS	Existe una enorme voluntad por hacer las cosas bien. Sin embargo por falta de conocimiento, técnicas de gestión modernas y planificación efectiva el proceso de toma de decisiones y operativo se ralentiza	La organización y sus procesos están en plena deconstrucción y rediseño. Se genera ruido y vacíos de responsabilidad con el consiguiente freno a al proceso transformador	La cuenta de explotación se equilibra con cierta parquicia con la experiencia cliente-empleado-ciudadano. Cada vez más decisiones se toman a este binomio	Se han detectado algunas oportunidades sólidas que podrían hacer aflorar nuevos productos, servicios y procesos de alto valor. De todas maneras se producen ataques en el desarrollo e ineficiencias en el escalado	Algunos procesos se descentralizan y empiezan a generarse equipos transversales de desarrollo de proyectos. El liderazgo de los cuadros intermedios suele frenar la rápida explosión de estas nuevas formas de trabajo	El universo narrativo y la campaña de comunicación que acompañan un propósito bien diseñado se despliega a través de medios tradicionales de bajo impacto que no generan la reacción esperada	Se hacen pocas acciones de impacto social pero van calando en la conciencia colectiva. Los avances son menores pero muy sólidos. Se empieza a trascender de la verdad.
TRUE LEAPERS	El equipo de dirección lo tiene claro. Conoce el propósito, ha hecho un gran diseño de objetivos, prioriza la acción transformadora y descentraliza el poder para agilizar el proceso	Los procesos se han simplificado. La organización líquida se impone... todo fluye, los proyectos relevantes avanzan con normalidad, de manera orgánica, inercial.	El triángulo cliente-empleado-ciudadano sustituye a la cuenta de explotación como tótem de la tribu.	Se han formado equipos ágiles descentralizados que avanzan con proyectos transversales de alto valor. Nuevos productos, servicios y procesos se activan, afinan y escalan a buen ritmo. La innovación social se distribuye entre todos los miembros de la organización	El proceso de liquidez de las estructuras es irreversible. Las personas se imponen a los procesos, los entregables a los KPIs (indicadores clave de rendimiento), las conversaciones a los contratos y la flexibilidad a la planificación rígida	El universo narrativo que acompaña el propósito se despliega a través de una eficiente campaña transmedia que cala con precisión en las audiencias y activa los cambios de conductas y comportamientos necesarios para una efectiva transformación	La organización pone su conexión social como mínimo a la misma altura de otros objetivos estratégicos. Se impacta de verdad en el entorno y las comunidades de referencia se benefician de acciones contundentes y transformadoras.

Crumb Pickers. Lo hacen

bien, sí. Accionan las palancas esenciales de la transformación y se enfocan en proyectos críticos que provocan cambios estructurales reales. Pero llegan tarde con respecto a los que han tomado la delantera en el sector. Y ese retraso, posiblemente provocado por la hiperburocratización, la centralización de liderazgo, la verticalidad y una cultura organizativa poco dinámica, lleva a estas empresas a un escenario en el que básicamente se dedicarán a *recoger las migas* que van dejando los pioneros por el camino. ¿Les será suficiente para sobrevivir?

True Leapers. Los que de verdad han saltado hacia delante. Organizaciones que están utilizando el confinamiento para repensar y afinar su propósito (posiblemente más conectado con el impacto social), están vinculando sus estrategias de digitalización a las necesidades y competencias emergentes, están aumentando la productividad gracias a la agilidad de los equipos remotos de alto rendimiento, están anticipando los *insights* y necesidades del consumidor y cliente post-COVID19 y, en definitiva, muestran una cultura organizacional lo suficientemente *líquida* como para moverse con celeridad hacia una nueva versión de sí mismas.

Sea cual sea la tipología en la que usted ubica a su propia compañía, está claro que aplicar velocidad a la transformación y repensar lo que de verdad importa son, en estos momentos, los dos grandes asuntos en la agenda postpandemia de cualquier comité de dirección.

Epílogo: la crisis empieza ahora

Nuestra estupefacción está poco a poco convirtiéndose en un extraño cosquilleo al anticipar la explosión de júbilo colectivo que viviremos en unas semanas. Las compuertas se van a abrir pronto dando lugar a esa gran estampida. De repente nos volveremos a sentir grandes... pero me temo que esas sensaciones durarán poco.

Una gran crisis de confianza se apoderará del lado de la demanda. Los diezmados bolsillos y las cargas financieras contraídas jugarán en contra de un repunte del consumo. Las mecánicas de los servicios se verán alteradas por las medidas sanitarias preventivas castigando a los usuarios con engorrosos cambios de hábitos. El consumidor digital habrá ganado terreno empujando al consumidor tradicional a modelos de *omnicanalidad* sin fisuras. Y en definitiva se reconfigurará notablemente la pirámide de *insights*, necesidades y deseos que movía a la toma de decisiones de compra y consumo.



En el lado de la oferta veremos dramáticas tensiones sectoriales. Las compañías energéticas y de transporte se preguntarán si aceleran o frenan sus avances hacia tecnologías más limpias. Los grandes jugadores de telecomunicaciones llevarán a cabo un morboso baile con los Estados sedientos de vigilancia ciudadana. La industria farmacéutica tendrá medio ojo en sus desarrollos programados y, otro medio, en soluciones para posibles rebrotes. Las empresas de gran consumo y consumo selectivo buscarán la manera de mantener las aceleraciones de ciertas categorías durante la pandemia y reconquistar el terreno perdido con otras. Los bancos harán malabares para equilibrar sus objetivos de negocio con una imprescindible sensibilidad social por los colectivos más afectados. Las industrias creativas generarán narrativas inspiradas

en la crisis y la postpandemia, no sin cierto pudor, y explorarán nuevos canales para dinamizar el consumo de esos contenidos. El sector público verá un fuerte aumento de la presión de la opinión ciudadana en lo referente a eficiencia política y agilidad de los servicios sociales. Las pymes sufrirán tanto con la tesorería que muchas caerán. En el medio plazo, perderemos la magia que aportaban las empresas de menor tamaño reforzando aún más el poder oligárquico. Y con paciencia aguardaremos el resurgir de nuevas *start-ups* con ideas maravillosas. Así que, en general, cualquier sector entrará en nuevos fangos por los que será complejo transitar.

Pero hay algo que podría ayudar mucho a que la sensación de grandeza no se desvanezca: el recuerdo. La memoria de los abrazos infinitos con los que tenemos en casa, las conversaciones piel a piel con nuestros hijos, las retadoras vídeo-reuniones con nuestros equipos, la épica de los que están en la primera línea de combate, las desgraciadas y dolorosísimas bajas... Estas semanas no pueden caer en el olvido. Las ingentes cantidades de *buenismo*, *buenrollismo* y *balconismo* que han florecido deberían capitalizarse en este incierto futuro con el que nos tocará bailar. Ha llegado el momento de marcarnos un *forward to basics*, es decir, un paso hacia delante para volver a lo esencial, tan rotundo como reparador.

Recordad que vivimos una experiencia traumática y rescatar las más atávicas emociones, tensiones y aprendizajes experimentados en el confinamiento permitirá proyectarnos como colectivo hacia un 2021 en el que ¡seguro! volveremos a sentirnos grandes. Pero esta vez con razón.

Este artículo forma parte del especial

['El futuro que viene: cómo el coronavirus está cambiando el mundo'](#).



EL FUTURO Q

CÓMO EL CORONAVIRUS ESTÁ C



Fecha de creación
18 mayo, 2020