

## Extracto del Libro

### “Gestionar sin Prisas: Únete a la Revolución Slow”

LdC 2020 | Gabriel Ginebra

## Planificar con Brocha Gorda

Desde su título, la canción de Sabina *Jugar por jugar* presenta una filosofía muy acorde con nuestros principios: «pensar despacio para andar deprisa», y sobre todo «**la vida no es un bloc cuadrulado**, sino una golondrina en movimiento, que no vuelve a los nidos del pasado, porque no quiere el viento».

Los equipos competitivos, como los del fútbol profesional, están lejos de este «jugar por jugar». Juegan para ganar, para quedar primeros, y se enfadan si quedan segundos. Cada equipo define su objetivo para la temporada: ganar el campeonato, alcanzar plazas europeas, la permanencia. El deporte profesional —a veces hasta el *amateur*— se ha convertido en un negocio competitivo, donde la deportividad brilla por su ausencia.

### ¿Sería posible ver los objetivos empresariales como golondrinas en movimiento?

A mí me consuela la idea de «no poder volver a los nidos del pasado porque no quiere el viento». Medimos continuamente nuestra realidad frente a una idea de cómo debería ser.

No tengo nada en contra de ponerse objetivos —buena parte de mi trabajo con directivos consiste en ello— pero no pasa nada si no los cumples. Persiguiéndolos puedes descubrir otros objetivos mucho más interesantes, o darte cuenta de que lo que te propusiste no era tan importante como pensaste inicialmente.

Formalizar y estructurar, son herramientas. No podemos olvidar que son medios que deben aplicarse en su justa dosis. **Cumplir con la planificación no es un objetivo empresarial en sí.**

### Menos planificar y más discutir y replanificar

No es bueno formalizar demasiado los objetivos. Debemos hablar mucho y concretar poco. Formular un plan, para después no tomarlo al pie de la letra. Coger el espíritu, captar el mensaje. Relativizar, discutir y retocar.

Hay que ser tan rigurosos tratando de definir objetivos, como flexibles cuando constatamos que son incompletos. **Dedicar menos tiempo a planificar y más tiempo a rehacer las planificaciones** conforme se presentan las nuevas circunstancias.

Creo que el auténtico *Agile Management* va en esta buena dirección. No se trata de acelerarse, ni de quedarse parado hasta tener definidos todos los plazos de cada

*sprint*. Es una fórmula flexible que se va retocando, basándose en la prueba y el error. Tiene algo de aquel *mientras van viniendo vamos viendo*.

En mi libro *El Japonés que estrelló el tren para ganar tiempo* desarrollé el concepto de **planificación como proceso de diálogo**. No es tan importante el *output* que sale de un ejercicio de reflexión estratégica (cifras, documentos, *PowerPoint*) como el hecho de llevar a cabo esa reflexión. Los debates y discusiones, lo que ha pasado por la cabeza y el corazón de los directivos, es lo que se llevará a cabo, aunque los escritos digan lo contrario.

Como le gustaba decir a Peter Drucker: «**La cultura se come a la estrategia cada día en el desayuno**». No importan los documentos, sino las opiniones que se han vertido que no recogen los papeles. Los hábitos mentales de los que mandan determinan qué se pondrá en marcha, no las definiciones que se hayan formulado.

En última instancia, lo que determina el grado de cumplimiento de la estrategia es el grado de asimilación de esa estrategia por parte de los miembros de la alta dirección. La corrección formal del ejercicio de reflexión, los documentos (que suelen ser excesivos y farragosos) apenas tienen impacto.

A pesar de los muchos intentos que ha habido (el de Herbert Simon le valió el premio Nobel), el *management* no es una ciencia exacta. Es una **ciencia inexacta**, de perfiles anchos y aproximados. Una ciencia política, donde los decimales no se aplican, donde hay que pintar con brocha gorda y calcular a ojo de buen cubero. Soy un gran defensor de un *management* más cualitativo, más reposado, de un *management* en minúsculas, de un *management* sin decimales.

## **Management Sin Decimales**

La mente práctica no capta los decimales, ni mucho menos los captan nuestras emociones. La valoración de mi jefe sobre mí, no pasará del está bien, está mal o regular. El jefe puede pensar que me esfuerzo poco, mucho o lo normal, por más que luego lo disfrace con una complejidad de ítems.

Es como en la calificación de los ejercicios gimnásticos. Aunque el sistema oficial sea de 0 a 10 con decimales —es decir, teóricamente se podría sacar un 6,7— nunca se valora por debajo de 8. Lo habitual es calificar de 9 a 10, con un decimal; lo que en la práctica funciona como si se valorara en números enteros de 0 a 10: 9,9 equivale a un 9; 9,8 a un 8 y así sucesivamente.

A pesar de lo que piensan los alumnos, en la universidad en España no existen notas con decimales. En el expediente hay solo cinco calificaciones: 0 (Suspendido), 1 (Aprobado), 2 (Notable), 3 (Sobresaliente) y 4 (Matrícula de honor). Pero la fuerte cultura estudiantil de los decimales hace que se peleen por centésimas, por la quinta parte de la tercera parte de la mitad de la nota de una asignatura trimestral.

Claramente nos hemos equivocado organizando el acceso a la universidad basándonos en un número de 4 cifras. Produce estrés en niños de apenas 15 años, deteriora la actitud ante el aprendizaje —centrado en aprobar, no en aprender— y provoca un descenso general de la eficacia del aprendizaje a largo plazo. Este exceso de evaluación, el gran número de pruebas y de controles, lleva a que la evaluación continua pase a ser la «devaluación continua», en afortunada expresión del profesor de educación secundaria Andreu Navarra.

## Menos Cuantitativo y más Cualitativo

**Las valoraciones cuantitativas distorsionan la realidad empresarial.** Nos impiden pensar bien. Reducen todo a un competitivo más o menos, mayor o menor. Vacían de contenido el mensaje y dificultan el conocimiento individual de las personas. No permiten hablar del qué ni del quién, solo se habla del cuánto. Son un sucedáneo del auténtico análisis de la situación, fruto de la **pereza mental**.

La mirada cuantitativa empobrece nuestra visión del mundo, como explica el maestro Ken Wilber: «Se plantean las cosas humanas como si fueran entidades físicas, que pueden ser mayores o menores, pero no mejores o peores. Un planeta no es mejor que una roca, aunque tenga más tamaño. Las realidades extensas pueden ser cuantificadas y contadas: 1, 2, 3, 4, 5. Se obtienen así cantidades, no moralidades. Siete puede ser más grande que tres, pero no mejor. Si tratamos a todo el mundo como un objeto, destruimos su valor, habremos empobrecido el Cosmos».

Desde la más tierna infancia, los malos tutores escolares de mis hijos han preparado las entrevistas con cifras y decimales, medias y proporciones. En cambio, los buenos tutores me decían que lo veían triste, poco identificado con el colegio, de gran corazón, o ideal para una profesión orientada al servicio.

Soy partidario de hacer los números para tenerlos hechos, como me enseñó mi maestro Manolo Velilla del IESE. A partir de ahí es cuando empieza el debate que añade valor, cuando pasamos del simple calcular al análisis de situaciones complejas.

**Lo importante nunca es la cifra, sino la lectura que se hace de la misma.**

Los numerosos intentos de cuantificar las decisiones que ha planteado la ciencia económica en las últimas décadas, han acabado en el ridículo de ponderar Beneficio esperado + «lo que te fías de alguien». Como decíamos, los números hay que hacerlos para tenerlos hechos. Pero luego rechazarás una candidatura por falta de *feeling* o porque no te gusta la cara del candidato.

Es preciso buscar formas de clasificar, evaluar y decidir menos cuantitativas, más cualitativas y simbólicas, más expresivas y realistas. Hay que esforzarse en encontrar fórmulas ligeras. Soy un gran defensor de:

- ✓ Códigos semafóricos para valorar la *performance* de los colaboradores (verde, amarillo y rojo)
- ✓ Sistemas condicionales simples: pasa/no pasa

- ✓ Métodos de clasificación discreta y ordinal, en lugar de continua o cardinal
- ✓ Juzgar por trayectoria y tendencia

La exitosa empresa NETFLIX ha crecido exponencialmente con una cultura organizativa sin decimales. Estos son los *Level of precision & refinement* que utilizan:

- o *No errors*
- o *Pretty good / can correct errors*
- o *Rough* (experimental)

Esta filosofía de gestión, más serena y cualitativa, más a largo plazo, nos hace menos resultadistas, menos conflictivos, y en definitiva, más pacíficos. Está claro que las organizaciones forman parte del mundo de los resultados numéricos, pero debemos ser tolerantes con lo que va sucediendo. Estar menos aferrados al resultado, y más atentos al cómo y al porqué de las cosas.

Solo despreocupándonos un poco de los resultados a corto vamos a poder fundamentar los resultados a largo. El aprendizaje de nuevas *core competences* y los cambios significativos, necesitan tiempo, tiempo para concienciarse, tiempo para reflexionar y para reformular.

**EN EL LIBRO ENCONTRARÁS UNA METODOLOGÍA PARA PLANIFICAR CON BROCHA GORDA, con fichas de aplicación**

<https://.librosdecabecera.com/gestionar-sin-urias>