



# Jonas Ridderstråle

¡El Gran Gurú Vikingo  
del Management!

Inquisitivo, audaz, directo, observador, divertido, modesto, y sí, *funky*<sup>1</sup> también, son algunos de los atributos que nos vienen a la mente cuando pensamos en Jonas Ridderstråle. Este sueco, de apariencia rockera pero de trato exquisitamente cortés, como pudimos comprobar durante su visita a nuestro país para la pasada edición de Orange Trends, es uno de los más influyentes pensadores de negocios de Europa, así como un reputado conferencista. Ha pasado los últimos diez años dando a las personas las competencias, la confianza y el coraje para pensar, sentir y hacer cosas de manera diferente. Su vehemente mezcla de rigor académico, imaginación, y humor ha inspirado a públicos en todas partes del globo.

Jonas Ridderstråle se dio a conocer mundialmente en el año 2000 con su primer libro titulado *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, catalogado como uno de los mejores libros de negocios de todos los tiempos. A este libro le siguieron *Karaoke Capitalism* y *Funky Business Forever*, también bestsellers internacionales. Su libro más reciente, *Re-energizing the Corporation*, escrito junto a Mark Wilcox, es también el título de la conferencia que ofreció recientemente en República Dominicana. En esa conferencia memorable, organizada por Orange Dominicana, cada uno de los presentes tuvo acceso directo a las poco convencionales perspectivas e ideas de Jonas acerca del mundo actual de los negocios y de cómo re-energizar las empresas.

A continuación compartimos con ustedes esta entrevista concedida en exclusiva para GESTIÓN donde este gurú vikingo nos compartió de forma concisa y precisa las claves del éxito en los negocios en los actuales tiempos.

**G - Usted ha sugerido que debemos romper todas las reglas y estereotipos en los negocios. ¿En qué medida asumir riesgos y cambios favorece el crecimiento de las empresas?**

**JR -** Para sobrevivir todos necesitamos hacer exactamente dos cosas: explotar nuestras ventajas competitivas actuales a la vez que constantemente crear nuevas para el mañana. IBM cambió de gigantesco procesadores centrales a computadoras personales a consultoría. Google ha progresado de motor de búsqueda a minorista de anuncios a proveedor de servicios digitales. Picasso fue del azul al rosa, de la inspiración africana al cubismo al neoclasicismo y surrealismo a reproducciones de otros grandes maestros del arte.

La mayoría de las corporaciones fallan en la innovación en vez de en la explotación. La historia de la música pop no es la única plagada de éxitos “de una sola vez”. Lo mismo es cierto en gran medida en la comunidad de negocios. Demasiadas organizaciones terminan en un cementerio de elefantes porque fallan en salir con una secuela para su gran éxito original. Esto también explica por qué las corporaciones modernas son tan dependientes en las personas

que pueden pensar y hacer cosas de manera diferente y que asumen riesgos. Cuando le pregunto a ejecutivos acerca de qué están buscando en los empleados del mañana, más o menos sin tomar en cuenta la industria ni la geografía, a unísono mencionan características como: creatividad, auto-motivación, poder de iniciativa, etcétera. OK, digo, y una vez los tenga dentro de la empresa, ¿a qué los expondrá usted? “Al management”, susurran casi con vergüenza.

Pienso que es justo decir que durante el siglo XX el management fue mayormente definido como la ciencia de borrar la desviación, principalmente la desviación negativa, pero si un par de desviados positivos eran aniquilados en el proceso, ese era un sacrificio que la mayoría de los ejecutivos estaban dispuestos a hacer en el nombre de la gerencia profesional. He aquí el problema. La gerencia solo te dice cómo hacerte un poco mejor en lo que ya tú eres condenadamente muy bueno haciendo. Esto asegura la eficiencia, pero no relevancia futura.

La implicación del liderazgo del “paradigma del exterminio de la variación” era que concentrábamos nuestra atención en las debilidades de las personas. Nuestra sociedad entera, incluyendo a la mayoría de las corporaciones, estaba obsesionada en convertir los menos (o negativos) en ceros, súper ceros, pero aún ceros. Irónicamente, muchos gerentes todavía emplean el 80 por ciento de su tiempo y atención en el 20 por ciento de sus negocios, productos o personas que son los de peor desempeño, los Mega-Menos de los negocios.

Sin embargo, todos sabemos que nuestro mejor desempeño debe basarse en nuestros positivos (o ventajas), individuales y corporativos. O como decía Peter Drucker: “Una persona solo puede desempeñarse a partir de sus fortalezas. Uno no puede construir el desempeño a partir de las debilidades, mucho menos a partir de algo que uno no puede hacer en lo absoluto.” Si usted nació sin oído musical, ni siquiera 350 años de práctica lo convertirán a usted en el próximo Luciano Pavarotti. O si usted, como yo, nació con su pie izquierdo en la pierna derecha, ninguna cantidad de entrenamiento le conseguirá un contrato con el equipo de fútbol FC Barcelona. El nuevo paradigma para los emprendedores

<sup>1</sup> Funky: término coloquial en inglés: vital, anticonvencional, espontáneo.

# Jonas Ridderstråle

## “Re-energizando su empresa”

y corporaciones del Siglo XXI por lo tanto debe ser preventivo en vez de curativo. Juegue con los positivos.

G - ¿Por qué las empresas le temen tanto al cambio?

JR - En general, las personas no le temen tanto al cambio como le temen a ser cambiadas. En la mayoría de las organizaciones existe una inercia inherente en la cual los que están en las posiciones más altas están en esas posiciones porque son realmente buenos en algo que fue importante ayer.

G - ¿Cuál es el mayor desafío que deben enfrentar los líderes de hoy?

JR - Reinventar el liderazgo en una era en la cual la idea del hombre del renacimiento es fútil, en la que el conocimiento a nivel de la sociedad se expande a una velocidad con lo cual ningún ser humano puede mantener el mismo ritmo, mientras que el mundo se torna cada vez más complejo - política, económica, tecnológica y físicamente entrelazado e interrelacionado.

G - ¿Cuáles son los aspectos más importantes a tomar en cuenta en el manejo de crisis?

JR - En tiempos de gran incertidumbre, la gente clama por dirección. Esto no significa que usted como líder debe decirles qué hacer y cuándo hacerlo, sino que usted debe proporcionarles un propósito. Para controlar su destino y verdaderamente prosperar y crecer, cree un sueño que apunte hacia el futuro. Tal y como yo lo veo, improbablemente hubo una buena razón para que el Reverendo Martin Luther King proclamara una vez “Yo tengo un sueño” y por qué decidió no decir “Yo tengo un plan de cinco años”! Los sueños son inspiradores y nos elevan al lugar donde pertenecemos.

G - ¿Qué podemos aprender de una crisis?

JR - La economía de mercado global es un gigantesco y desordenadísimo laboratorio. En el mundo sin regulaciones y globalizado de hoy, estamos experimentando con más cosas y muchos más lugares que nunca antes. Los experimentos son riesgosos. Algunos de ellos pueden fallar y, de hecho, fallan. Eso, sin embargo, no significa que no debemos seguir intentando. Tal y como dijo recientemente el súper-inversionista Warren Buffet, “El Capitalismo sin fracasos es como el Cristianismo sin infierno”.

Cualquier ideología abarcadora que opere bajo falsas suposiciones acerca de la verdadera naturaleza del hombre está destinada a producir una cantidad excesiva de ineficiencias e ineficacias, y ... eventualmente a fracasar. El comunismo colapsó porque subestimó completamente la fuerza constructiva de la creatividad y emprendedurismo humanos que está ligada a la libertad individual, el individualismo en su mejor expresión.

Pero, ¿y si en la brillante luz de la retrospectión, nos damos cuenta de que el capitalismo 1.0 de inicios del siglo XXI falló (temporalmente) ya que subestimó las fuerzas destructivas del egocentrismo, sub-optimización y ambición asociadas con el individualismo sin cadenas y la falta de un propósito común? Los problemas actuales, pienso yo, tienen mucho que ver con el hecho de que “nosotros” elevamos el principio del capitalismo de libre mercado casi a estatura religiosa. Cuando uno hace eso, existe un claro riesgo de que lo que antes eran pecados mortales, tales como la avaricia y el fraude, repentinamente se conviertan en virtudes celestiales. La actual llamada despertadora debería estar diciéndonos que al transcurrir el tiempo cualquier sociedad que fundamente sus nociones de progreso solamente en innovación tecnológica y desregulación institucional, y que completamente ignore o no tome en cuenta los avances y la unidad en nuestros valores, se arriesgará a producir cantidades limitadas de valor perdurable.

Sin embargo (y he aquí muy buenas noticias provenientes de alguien que creció no muy lejos de la USSR), tenga en cuenta que mientras un mundo de libertad puede ser bueno y malo, un mundo sin libertad solo puede ser malo. La libertad es un proceso de aprendizaje, no repetamos el mismo error otra vez. Así que, para tener éxito, la ironía de las cosas es que todos debemos encontrar nuevos errores que cometer!

G - Usted ha dicho que para un desempeño óptimo la importancia de los valores psicológicos y sociales es mayor que la del conocimiento académico. ¿Qué más podría decirnos acerca de esto?

JR - Hay muchas personas inteligentes ahí afuera. Hoy día en la India hay cerca de 50 millones de personas con un título universitario y China anualmente produce el doble de graduados universitarios que los Estados Unidos. Por tanto, la frontera de la competitividad se está moviendo. Antes se trataba del capital intelectual, pero ahora también se trata del capital de las relaciones: su habilidad para inspirar a las personas y lograr que colaboren para que el todo sea más grande que la suma de sus partes.

G - Usted aboga por la autenticidad en los negocios ¿Cuáles son las claves para lograr un efecto diferenciador en el mercado?

JR - Para comprender la verdadera naturaleza del éxito y la era del capitalismo desencadenado debemos buscar inspiración en el más desregulado entorno de todos: la naturaleza. En ella no encontramos muchas reglas y restricciones, ni políticos ni comisiones. En vez de eso, somos testigos de una lucha constante por los recursos, las parejas reproductivas, y, al final del día, la supervivencia.

La mayoría de las personas sabe que Charles Darwin arguyó que la evolución podía ser descrita como un proceso marcado por la supervivencia del más fuerte. La habilidad para mantenerse con vida se reduce a la adaptación a un entorno cambiante. Pero aún hubieron cosas que él no pudo explicar, como la cola del pavo real. De hecho, desde la perspectiva del más fuerte, la cola realmente es una desventaja competitiva. Charles tuvo que sentarse de nuevo a pensar.

Él retornó a la escena afirmando que la fortaleza no lo explica todo, la fertilidad también entra en el juego. El cortejo es crítico. El éxito también requiere de la atracción. La adaptación no es suficiente. Juntos, la supervivencia de los más fuertes y de los más sexy explican la evolución.

De Darwin a Dell. ¿Qué tiene esto que ver con la estrategia corporativa? Consideremos las actuales tendencias de la manía de la información y de la individualización a la luz de la teoría evolutiva. Gracias a la digitalización, globalización y desregulación, el entorno de los negocios ahora está dominado por los mercados. Nos han dejado en un mundo de mercados en el cual Henry Ford estaría tan cómodo como Tiger Woods jugando ping-pong. Las corporaciones deben adaptarse o se morirán.

Al mismo tiempo, las personas están empezando a ejercer su derecho a expresarse. Y los seres humanos no es que estén cableados muy racionalmente. Investigaciones en neurociencia incluso sugieren que el sistema límbico del cerebro, que gobierna nuestros sentimientos, es mucho más poderoso que el neocórtex que controla el intelecto. Las compañías deben atraer la atención de gente que tiene interminables opciones apelando a sus sentimientos o se extinguen como los dinosaurios.

Así que existen básicamente solo dos maneras en las que las corporaciones pueden diferenciarse. O crean y explotan imperfecciones del mercado, como Dell, o se enfocan en las imperfecciones del humano, como hace Apple: innovación del lado de la oferta y del lado de la demanda respectivamente. La primera estrategia significa practicar la innovación racional creando modelos de negocios únicos que estén bien adaptados a las nuevas condiciones de negocios. Mire el caso de Southwest Airlines. La segunda estrategia se basa en la innovación emocional para crear *moods* (atmósferas y sensaciones) que atraigan y hagan adictos a los clientes. Singapore Airlines es un magnífico ejemplo. La innovación racional a menudo se dirige hacia el nicho de gama baja de la doble economía. Aquí encontramos una firma como

Zara. La innovación emocional generalmente hace la mayor de las diferencias en el grupo de alta gama. Solamente considere el caso de Prada y Gucci. En un mundo de manía por la información, los modelos son fuertes. En la era de la elección individual los *moods* son sexy.

G - Por favor, hablemos acerca del concepto de su libro, "Re-energizing the Corporation" (Re-energizando la corporación).

JR - Re-energizing the Corporation explica por qué usted debe liderar el cambio y cómo hacerlo. En el mundo patas arriba de hoy, una compañía es rápida o está muerta. Una función de masa y energía determina la velocidad – a menor masa y mayor energía, a mayor rapidez se mueve un objeto. Desde principios de los años noventa, la mayoría de las empresas han estado más o menos obsesionadas con procesos enfocados en la “des-masificación”. Los gerentes han recurrido al *out-sourcing* y *off-shoring*, al *downsizing* y al *rightsizing*.

Al mismo tiempo, muchas organizaciones han descuidado la otra variable de la función: la energía. El nuevo desafío es el de “re-energizar” la corporación. La década de los noventa nos dio la visión basada en las competencias de la empresa. Este libro describe las 3 E del proceso de re-energizar: *envisioning* (envisionamiento), *engaging* (comprometiendo) y *executing* (ejecutando).

*Envisioning* es el arte de usar su capital intelectual para pensar de manera diferente. Requiere que construyamos una organización en la cual las personas pasen más tiempo pensando acerca de cómo crear el futuro. *Engagement* es totalmente acerca de crear compromiso utilizando sus propias habilidades psicológicas para infundir en sus tropas la creencia en si mismos, la esperanza y el optimismo. Los mejores líderes, por tanto, practican un liderazgo personalizado. *Execution* requiere de audacia. Solo la fe puede mover montañas. Los grandes líderes, por ello, deben estimular y aumentar los niveles internos de capital social institucionalizando una religión corporativa. Ellos aspiran, inspiran y perspiran para hacer una diferencia.

