

## Escuchar en tiempos disruptivos

Emilio J. González

Profesor de Economía en la Universidad Pontificia Comillas-ICADE

Toda estrategia empresarial de largo plazo pasa necesariamente por un proceso de transformación. Esto siempre ha sido así, pero nunca con la importancia que ha adquirido hoy en día. La revolución digital y la globalización han supuesto un cambio radical en el escenario en el que las compañías desarrollan su actividad, hasta el punto de que la vida media de las empresas hoy es de cinco años, cuando hace tres décadas era de veinte. En este escenario, es difícil saber cuál va a ser el modelo de negocio de las empresas en un lustro, ya que la revolución digital lo está cambiando todo a velocidad de vértigo.

Esta situación supone un gran desafío para los líderes empresariales porque tienen que abordar cambios fundamentales, como reinventar un modelo de negocio o volver a diseñar procesos complejos que implican a cientos o miles de personas. Y todo ello debe hacerse sabiendo que a las incertidumbres acerca del futuro se les suma el hecho de que las consecuencias de las decisiones que tomen hoy van a afectar a las compañías mucho más tiempo de lo que se imaginan.

Como es lógico, en este contexto, un error puede resultar fatal y acabar rápidamente con la vida de una empresa. La economía de plataformas, la robótica, la inteligencia artificial... están cambiando radicalmente los modelos de negocio. No se trata de cambios puntuales, que vienen uno detrás de otro con tiempo suficiente para asimilarlos. No. En realidad, ocurren todos ellos de forma simultánea y son como un tsunami que amenaza con llevarse de por medio todo cuanto encuentre a su paso, sin dejar a los directivos apenas tiempo de reacción.

La importancia de las decisiones que tienen que tomar los líderes, en este contexto, otorga una relevancia especial al proceso de decisión, debido a la necesidad perentoria de reducir las posibilidades de que la dirección se equivoque. Por ello, en estos momentos, uno de los desafíos vitales de toda compañía es lograr que en su seno surjan las mejores ideas, de ahí la importancia que se da últimamente a lo que se conoce como intraemprendimiento.

El problema, en muchas ocasiones, reside en que las personas no quieren hablar delante de sus superiores porque temen pensar de forma distinta a como lo hacen ellos. Cuando se produce esta situación, las ideas positivas que podrían aportar se pierden; la empresa no puede beneficiarse de ellas. Y esto es un serio problema porque ningún líder, ya sea empresarial, político, militar o de cualquier otro tipo, tiene siempre todo en su cabeza. Los grandes líderes de la historia siempre han estado rodeados de buenos consejeros que han podido exponer sus ideas con libertad.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se comprende perfectamente la importancia que concede Ray Dalio en la toma de decisiones a su sistema de meritocracia de ideas. Si, como hace él, ese sistema se combina con un algoritmo bien diseñado, la probabilidad de equivocarse se reduce considerablemente. Y eso es mucho si se tienen en cuenta los tiempos que corren hoy para la empresa.