



knowsquare .

ÁNGEL ALDA

26 DE FEBRERO 2014

ENTREVISTA CON CÉSAR PIQUERAS

AUTOR DEL LIBRO “LA EMPRESA QUE QUERÍA SALVARSE Y NO
SABÍA CÓMO”

FINALISTA EN LOS PREMIOS KNOW SQUARE 2013

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

NUEVOS TIEMPOS, NUEVOS LENGUAJES EN LA EMPRESA

Hasta no hace mucho tiempo las teorías del conocimiento, las ciencias del pensamiento y de la psicología apenas penetraban en las empresas salvo por las puertas gateras de los departamentos comerciales, ventas y marketing. Si acaso, y de forma extremadamente colateral, en las áreas de selección de personal. Las cosas funcionaban espléndidamente en nuestra era industrial y, ya se sabe, una sociedad sana, económica y socialmente sana, no se interroga sobre malestares psicológicos inexistentes o sobre la dimensión espiritual, la felicidad o el acomodo mental de las personas que componen la empresa o sobre las patologías de las relaciones interpersonales en el seno de la empresa. Solo en situaciones de conflicto o en medio de las crisis reclamaban la presencia de especialistas en esas materias.

Fue, seguramente, la inseguridad, los temores de la nueva sociedad contemporánea- el miedo líquido del que escribe Bauman-, lo que permitió que, al principio poco a poco- ¿os acordáis de la época en la que tanto se hablaba sobre las culturas corporativas?- y más tarde como una ola, nuevos personajes, nuevas fórmulas y expresiones del campo de las humanidades se incorporasen al ámbito empresarial para aportar formas de pensamiento y de acción volcadas en el análisis del ser, de las relaciones interpersonales y de lo que se vino a llamar construcción del liderazgo y espíritu de equipo. Un nuevo lenguaje, una nueva filosofía alrededor de las emociones, se instaló horizontalmente en el seno de todo tipo de empresas. Algunas veces esa dialéctica proyectaba cierta sombra cuasi religiosa. Parecía como si el hipismo, la era de acuario y la filosofía zen hubieran entrado por la puerta principal de los negocios. La fraseología en torno a conceptos como la inteligencia emocional, el coaching, la psicología, la programación neurolingüística competían en igualdad de términos con el tradicional lenguaje financiero o con los conceptos relacionados con la ingeniería de procesos.

Una revolución estaba en marcha y sus intérpretes ya no procedían en exclusiva de las grandes consultoras o de las escuelas de negocio. Especialistas venidos de centros y plataformas muy diversas se incorporaban al quehacer de las corporaciones. Muchas veces con el marchamo de gurúes y en, muchas ocasiones, con un lenguaje sofisticado muy poco en línea con el idioma de los negocios. Todo era, y para algunos sigue siendo, algo difuso y etéreo.

La crisis vino a añadir complejidad a ese panorama. Como las recetas tradicionales ya no sirven ¿no necesitaremos nuevas herramientas para pensar de forma distinta en los procesos empresariales? ¿No nos será útil para templar el ánimo de nuestras gentes la psicología? ¿Quién nos enseña que cosa sea eso del pensamiento lateral o la creatividad?

ENTREVISTA

"Para dialogar, preguntad primero; después..., escuchad". Antonio Machado



César Piqueras

César Piqueras ha conseguido ser flamante finalista del premio Know Square, en cuyo TopTen figura su libro, con un relato novelado- arriesgado recurso en el mundo de la literatura empresarial- en torno al encierro de tres personajes en un monasterio europeo, técnica literaria de sólida tradición que nos recuerda aquellas viejas historias medievales de gentes obligadas a convivir y a entretenerse ejercitando las artes del diálogo y de la exploración sentimental. Los protagonistas van descubriendo los secretos del éxito empresarial. Pero para ello será necesario que exploren en sus propios sentimientos. A veces deberán enfrentar paradojas y descubrir, como en el juego de las muñecas rusas, nuevas formas de entender la realidad por debajo de la realidad misma. Aprender a dialogar interrogándose y escuchando a la machadiana manera...

UN RETORNO A LOS CLÁSICOS Y A LOS PRINCIPIOS ÉTICOS

Tiene tu obra, en general tus creaciones literarias, César, un aire de recuperación de los grandes clásicos: Sócrates, Epicteto... ¿En qué medida -salvando la enorme brecha temporal y civilizatoria- en ellos están contenidas o inspiradas tus reflexiones? ¿Más extensamente quienes son tus maestros ideológicos o filosóficos?

Si seguimos el rastro de otras civilizaciones, nos damos cuenta de que las preguntas que los seres humanos nos hemos hecho a lo largo de la historia son casi siempre las mismas. Los pensadores y los filósofos de la antigüedad, y los de la actualidad, siguen planteándose preguntas muy parecidas, porque la problemática del ser humano es semejante. El ser humano busca sentido, y lo busca a través de lo que hace. Todos estamos atados voluntariamente a algo, y confiamos en que ese algo nos de felicidad. La búsqueda del sentido y de la felicidad han sido y son las dos grandes cuestiones de la existencia humana. El problema suele ser que el camino que elegimos para llegar a ellas no suele ser el acertado.

Dentro de las personas de las que me he influenciado, debo citar a personas más contemporáneas, ya sean del mundo de la empresa, del arte o de cualquier otro ámbito. Arie de Geus, Richard Branson, Eckhart Tolle, Luís Bassat, Haruki Murakami, Fritz Perls, Cohen, Rafael Álvarez "El Brujo" figuran entre mis personajes más leídos y conocidos.

La presencia creciente de especialistas en los temas de la psicología, el liderazgo y el entrenamiento emocional en las empresas ¿Responde solo a la dinámica de la globalización o viene a dar respuesta al malestar difuso sobre la cultura capitalista y el imperio del beneficio como última ratio de la empresa?

Es una necesidad a gritos, el ser humano se siente escindido al formar parte de muchas empresas, en las que tiene que dejar fuera una parte de sí mismo. Por lo general tenemos una empresa en la que hay que llevar máscara, mostrar o aparentar ser quien no se es. Este, según la psicología, es el principio de la neurosis.

Esta escisión (dejar a un lado una parte de ti) provoca mucho dolor para cualquier persona que no sea capaz de adaptarse a lo que se espera de ella, por lo tanto, el acompañamiento emocional y el entrenamiento es más que necesario. Me preocupa que este entrenamiento emocional sea una tirita, más que un remedio. Por este motivo, la empresa debe reinventarse, debe ser capaz de servir a las personas. Actualmente son las personas las que sirven al concepto empresa, y no al revés.

SERVICIO VERSUS BENEFICIO

¿Cómo subordinar la lógica inherente del capitalismo orientada al beneficio por otra relacionada con el servicio a la sociedad? ¿Inscribes tu pensamiento en el marco de las teorías de la responsabilidad social o vas más allá de esa línea de pensamiento?

No desdeño ninguna corriente, el capitalismo ha sido y es muy útil en muchos aspectos. Debemos comprender que el problema no es la herramienta, sino la mano que la utiliza inadecuadamente y provoca daños. El no saber poner límites a algo es lo que hace que ese algo se convierta en un problema. El ser humano tiene la capacidad de ser todo aquello que creamos que puede ser, todo depende de las condiciones que creemos y lo que le invitamos a ser.

Por lo tanto, mi línea de pensamiento es que las empresas tienen que servir a las personas, simpatizaría en este aspecto con la Economía del Bien Común de Christian Felber. Yo me hago la pregunta ¿A quién deben servir las empresas? Y lo primero que deseo es que las empresas sirvan a las personas. A los consumidores, y a los propios empleados, y además a los accionistas (y por descontado al planeta). Sin embargo, a veces erramos el rumbo y la empresa sirve únicamente a los accionistas. Lo cual es lógico que ocurra, porque dentro del paradigma de la competición en el que vivimos, debemos luchar por la supervivencia y supremacía de la empresa. El cambio que se está planteando es un cambio importante, pero como todo cambio relevante, hay que ir poco a poco creando conciencia para después ir moviendo algunas piezas.

¿En qué medida la obsesión por los resultados a corto plazo, la obtención del bonus como suprema medida del éxito por parte de los profesionales y el cuerpo directivo, es un producto de la dinámica competitiva o proviene solamente de la falta de profesionalidad y de formación ética de las élites dirigentes?

Ambas, quizás me declino más porque sea producto de la dinámica competitiva, pero no por ello debemos de acomodarnos y pensar que como estamos dentro de la dinámica debemos de seguir las mismas reglas.

Quizás el problema venga por los indicadores que pongamos como condición indispensable para recibir el bonus. Es evidente que medimos nuestras empresas primordialmente en términos muy económicos, y no tanto en creación de valor y proyectos a largo plazo, reputación, aportación de valor a la sociedad, satisfacción del trabajador, lo que son indicadores del éxito a largo plazo.

Si lo que premiamos en nuestros directivos es cuánto ganamos, es evidente que veremos muchos más escándalos como los que han ocurrido, especialmente en el sistema financiero. En realidad no falta profesionalidad, quizás lo que sobra es avaricia. Sin embargo la mente del avaro es muy pobre porque siempre le falta algo.

En el momento que alguien se atreve a hacerlo de forma distinta, es posible crear una nueva realidad. En Bután, su cuarto rey Jigme Singye Wangchuck fue el creador del famoso indicador de Felicidad Nacional Bruta (FNB) en 1972, por contraposición al Producto Interior Bruto. Se demuestra que las naciones más ricas no son las más felices. Quizás deberíamos de repensar qué queremos ser.

LAS EMOCIONES Y EL LIDERAZGO

El libro de Goleman sobre la inteligencia emocional supuso una revolución cultural y no solo científica, en las formas de enfrentar el reto de la formación y el entrenamiento, en el desafío de seleccionar dirigentes o en el entendimiento de las reglas de juego en situaciones de crisis. ¿De qué forma ese hallazgo y otros muchos posteriores en ciencias del comportamiento han venido a sostener el edificio de esa nueva visión de servicios de valor cultural y humanístico en las empresas?

En realidad Goleman, y sus antecesores Salovey, Mayer y otros, hablan de algo que es de sentido común y que todos comprendemos: nuestro coeficiente intelectual no es un indicador del éxito, debemos contemplar las realidades emocionales con nosotros mismos y con los demás, y como nos manejamos con ellas.

Conceptos claros y sintetizados como: secuestro amigdalino, autoconocimiento, autovaloración, autogestión, sensibilidad interpersonal, gestionar las relaciones con los demás, construir lazos. Todos ellos son vitales para una empresa hoy día.

Goleman ha hecho un buen compendio, lo han puesto en palabras y lo han hecho fácilmente entendible, un producto de consumo. ¿Es posible dirigirse bien a uno mismo sin conocerse, aceptarse y comprenderse primero?, ¿es posible dirigir un equipo sin ser sensible a sus necesidades? Son preguntas muy obvias para las cuales parece ser que hacía falta un marco de referencia, que ha sido muy bien acogido por las empresas. Y además es clave para su buen funcionamiento.

La conversación y el diálogo socrático, la revalorización de la empatía, el saber escuchar, la intuición y la emergencia de lo emocional en las formas de ser del nuevo juego corporativo ¿En qué medida son compatibles con el modelo tradicional de empresa autoritaria? ¿Cómo

resolvemos la contradicción entre el ejercicio de la democracia y la participación y los nuevos liderazgos basados en el genio personal de los héroes de nuestro tiempo, esos líderes carismáticos como Steve Jobs, pongamos por ejemplo?

Son perfectamente compatibles, la clave consiste en saber mantener en equilibrio, todo en su justa medida. El líder autoritario es sólo un modelo más de líder, necesario en algunos casos, porque no en todo momento las empresas necesitan de líderes-coach que al más puro estilo socrático hagan reflexionar y saquen lo mejor de sus equipos o líderes visionarios, afiliativos o democráticos. Hay situaciones críticas en las que un líder autoritario lo hará mejor que cualquier otro. Volvemos de nuevo a la cuestión del equilibrio. ¿En qué medida existe equilibrio en nuestros modelos de liderazgo?

El liderazgo es uno de los conceptos del *management* más complejos que existen, la prueba está en que constantemente es objeto de estudio. Si miramos a líderes carismáticos como Steve Jobs, Juan Roig y otros, nos encontramos con modelos que han construido empresas de éxito, pero es porque han utilizado modelos de liderazgo basados en distintos estilos que han sacado lo mejor de sus equipos. En Steve Jobs encontramos sobre todo a un gran visionario, a una persona que estaba firmemente convencida de que la tecnología tenía que ser accesible, intuitiva y bella, una extensión del ser humano. Podríamos decir que Jobs incluso llevaba su estilo de dirección de personas hasta la raya que separa la locura de la cordura. Pero no podemos negar que ha hecho un gran trabajo y que ha dejado huella. Además en Jobs vemos a un líder autoritario, pero su visión es más poderosa para las personas que lo perjudicial que pueda ser su autoritarismo. Esta es la razón por la que Apple ha llegado tan lejos, la visión era muy poderosa. Gandhi era también un gran visionario, y sin embargo no tenía trazas autoritarias, su estilo de liderazgo era distinto y cambió el rumbo de la humanidad. También vemos visiones poderosas en Mandela o Richard Branson. Y en muchos pequeños empresarios que hay alrededor de nosotros.

Te veo, César, alineado con la Teoría Y de McGregor, la del compromiso y la responsabilidad de las personas; aun cuando todavía hay autores que parecen defender hoy la Teoría X, la del perfil de trabajadores que eluden el esfuerzo y a quienes hay que poner un capataz... Se sigue, sí, hablando más de “recursos humanos”, que de “capital humano”. ¿Qué perfil de trabajadores exige la economía emergente del conocimiento?

Pienso en cuatro características al definir estos perfiles.

- **Emprendedurismo.** Tener la suficiente autonomía y capacidad de generar ideas, liderarlas y llevarlas a cabo cuando estás trabajando dentro de una empresa o fuera de ella.
- **Pasión.** Ser capaz de volcarte en aquello que haces porque lo amas, porque no podría ser de otra forma, te sientes comprometido, implicado y con ganas de hacer un trabajo extraordinario.
- **Colaboración.** Ser capaz de trabajar realmente en equipo y de crear ambientes colaborativos en los que el aprendizaje y la mejora continua sean constantes.
- **Gestión de la diversidad.** La diversidad nos hace fuertes, trabajamos con perfiles diversos y debemos comprenderlos y adaptarnos a ellos para obtener lo mejor de todos.

Compruebo en tu curriculum¹ un elemento que me ha llamado la atención: ocasionalmente trabajas como coach para políticos. Si conducir a las empresas bajo los principios y los paradigmas que enuncias en tu libro ya es algo de extrema dificultad ¿En el caso de la política no resultará absolutamente imposible?

En mi trabajo como coach tengo la suerte de no conducir a mi cliente, la agenda de trabajo (los puntos a tratar en el proceso de coaching) y la solución la pone el cliente, yo actúo como un catalizador que provoca el avance o el cambio de la persona en cuestión. Aunque reconozco que me he tenido que auto-gestionar en ocasiones, es muy fácil ejercer el papel de coach político siempre que estés volcado en servir a tu cliente. También actúo como mentor en algunos casos, y en estos sí que debo de orientar y guiar a la persona en cuestión. En estos casos, es más difícil hacerlo, pero al final siempre hay principios comunes que nos unen a todos.

La política puede padecer un problema, que también ocurre en la empresa privada pero en menor medida, que es el tema del estatus y del poder, así como de que una buena parte de sus actuaciones se basan en el corto plazo (ganar las siguientes elecciones). Como en todos los sitios, en política hay personas extraordinarias y otras que no lo son tanto. El sistema está cambiando y lo estamos viendo. Es cuestión de tiempo.

Hasta aquí el interrogatorio², pero para exprimir al máximo esta oportunidad que tenemos de ayudar a la comunidad de socios de Know Square, formada por directivos y ejecutivos de muchos sectores de nuestra economía y de empresas grandes medianas y pequeñas ¿Te importaría señalar las características de la empresa del futuro, aquella con más posibilidades de sobrevivir en este mundo global?

- **Capacidad de adaptación al entorno.** Desarrollar una gran flexibilidad, más que adaptación al cambio yo hablaría de anticipación al cambio. El cambio ha venido para quedarse, y ahora nuestra meta es ser más rápidos incluso que el propio cambio.
- **Aportar valor real a todos los stakeholders.** Sociedad, empleados, accionistas, planeta, todos deben salir beneficiados de la actuación de la empresa. Sin menospreciar o perjudicar a unos u otros.
- **Trabajo en red.** Ser capaces de crear vínculos, lazos con otras entidades, empresas, personas a través de los cuales sea más sencillo conseguir grandes metas.
- **Conservadurismo financiero.** Copiando el término de Arie de Geus (La empresa viviente), ser conservadores con aquello que nos hace mantenernos a flote, el capital. Debemos considerar el capital para una empresa tan importante como el respirar, a todos nos hace falta, aunque no vivamos solamente para eso. Sin embargo ser conscientes y suficientemente conservadores de nuestras inversiones hará que nos aseguremos longevidad.
- **Apertura mental.** Como una condición para aprender y evolucionar. Ser tolerantes antes nuevas iniciativas, ser curiosos hacia lo que podría ser el futuro, aunque el futuro no tenga nada que ver con el presente que ahora vivimos. La valentía cobra valor, ya no es lo que haces, es todas las cosas diferentes que eres capaz de hacer con tu equipo y recursos.
- **Visibilidad.** No sólo hay que ser buenos, además hay que parecerlo. En la era del conocimiento, la aportación de contenidos, convertirse en centros de conocimiento en lo que

las personas buscan información es fundamental para una empresa. Social media y contenidos de valor en internet se hacen necesarios, además de una buena estrategia de marketing.

El libro de César Piqueras “La empresa que quería salvarse” ha sido reseñado en profundidad por mi colega de Know Square María José Gómez Yubero, cuyo texto copio a continuación para complementar la lectura de esta entrevista con el autor.

“A través de un relato novelado, César Piqueras recrea la experiencia de tres socios de una empresa en apuros que irán descubriendo, en un entorno inesperado y a través de conversaciones con personajes insólitos, los nuevos paradigmas o claves del éxito empresarial. Pero antes de todo deberán entender la necesidad de desafiar los paradigmas antiguos, lo que no significa desdeñarlos o dejarlos de lado, sino integrarlos como parte del nuevo conocimiento.

Conscientes de que los nuevos paradigmas no son verdades inmutables, sino nuevos marcos de referencia para las empresas que quieran estar presentes en la nueva economía, los protagonistas aprenderán, por contraposición, que la cooperación es más rentable que la competición. Que aprender del proceso permite alcanzar un resultado sostenible. Que aceptar y adaptarse al cambio es más realista que anclarse en la estabilidad. Que solo en la aceptación, y no en la confrontación, somos capaces de seguir creciendo. Que la toma de decisiones es un proceso más emocional que racional o lógico. Que una empresa que sirve a la sociedad encontrará en el camino los beneficios materiales que le permitirán continuar haciéndolo. Que la motivación de los colaboradores se consigue mediante la invocación más que con la imposición. Que el todo es más que la suma de las partes.

No vamos a desvelar en esta reseña los detalles de la historia, que dejamos para deleite del lector, pero sí aportamos las ocho claves que les guiarán para seguir adelante en un entorno mucho más complejo y dinámico, en el que las viejas reglas ya no son suficientes, y habrán de adoptar nuevos hábitos y actitudes.

Cooperación vs competición. *Este paradigma habla de crecer y evolucionar con los demás, no en su contra. Hasta ahora las empresas han estado inmersas en una lucha constante, no solo entre ellas, sino entre áreas de la misma empresa, entre compañeros, incluso con sus clientes. Este enfoque les hace perder energía y ángulo de visión. Anclados en la idea de ganar o perder, ha llegado el momento de adoptar un nuevo prisma bajo el cual lo importantes es saber que “hay para todos” y que el mundo no es tan polar como se creía, ya no es ganar o perder, bueno o malo. Adoptar el paradigma de la cooperación implica no tener que dividir, sino sumar, multiplicar esfuerzos para lograr un fin común.*

La búsqueda de fórmulas de colaboración con otras empresas, empleados, proveedores, intentar fidelizar a los clientes mediante fórmulas de beneficio mutuo y crear un clima laboral en el que todos sientan que reman en la misma dirección, son los retos de la mayor parte de las empresas hoy. Si en la anterior economía se admiraba al tiburón, en la nueva economía el ejemplo a seguir es el de la hormiga, que trabaja en equipo, con constancia, sencillez y humildad, para el bien común.

Proceso vs resultados. *La mayoría de las empresas están centradas únicamente en el resultado, olvidando algo tan valioso como el proceso. Cuando una empresa se centra un poco más en el proceso, se centra en el aprendizaje, en la perfección de métodos y formas de hacer, en la excelencia en el trato al cliente, en definitiva, en la mejora continua.*

No se trata tanto de dejar de pensar en el resultado como de centrarse más en el proceso. La visión solo a largo plazo es tan perjudicial como la visión a corto plazo. Es como un barco, que necesita un destino al que llegar, pero deberá hacer infinidad de pequeñas maniobras y correcciones a cada momento para alcanzarlo. El reto es estar en el proceso, aprender de él mientras miramos al destino. De esta forma siempre sabremos qué pasos hemos dado para llegar allí.

Cambio vs estabilidad. Es habitual etiquetar el cambio como negativo. Sin embargo, saber aceptar el cambio y, lo que es más importante, adaptarse a las nuevas circunstancias, es importante en estos momentos en que una nueva economía, con nuevos valores y nuevas reglas, empieza a emerger. En la situación actual en la que la mayoría de empresas y profesionales todavía confían en que la tempestad escampe y todo vuelva a ser como antes, es preciso lograr que el cambio sea algo habitual, normal, que forme parte del día a día. Estar abierto al cambio es estarlo al aprendizaje.

Las personas capaces de pilotar un proceso de cambio han de ser conscientes de las dificultades que entraña y capaces de comprender y gestionar en sus empresas, sus equipos, compañeros y ellos mismos, las emociones, miedos y barreras que surgirán en el camino.

Aceptación vs juicio. En contra de la creencia de que aceptar y comprender es dar la razón, en realidad significa recibir sin oponer resistencia. El miedo a dejarse influir hace que nos cerremos a toda posibilidad de comprensión del otro, reprimiendo cualquier sentimiento de empatía. El ego se siente amenazado y se pone a la defensiva.

Las empresas necesitan hoy, para evolucionar y adaptarse al cambio, una gran flexibilidad y capacidad de aceptar, de abrazar la incertidumbre. Mediante la curiosidad mostramos nuestro lado más sencillo y humilde. No hay que cerrarse ante cualquier opinión o nueva idea. El mundo es conocimiento y hay que mantener siempre nuestras puertas abiertas.

La aceptación conlleva cuatro sencillos pasos: escuchar, ponerse en el lugar del otro, ser curioso y dar las gracias.

Emoción vs razón. En la antigua economía las decisiones eran puramente lógicas y racionales. En la nueva economía las decisiones deberán estar basadas en la integración de todas las dimensiones del Ser. Cada empresa es la suma de los esfuerzos e interacciones de muchas personas que, además de pensar, sienten y, sobre todo, ansían buscar un sentido existencial a todo lo que hacen.

Frente al paradigma del razonamiento, hasta hoy vigente, el paradigma del Ser nos muestra que emociones más razón forman un todo. Bajo este paradigma, las decisiones se toman integrando los cuatro planos del Ser: la mente, el plano lógico y racional; el cuerpo, a través del cual se manifiestan sensaciones que, si aprendemos a utilizar, nos darán mucha información; la emoción, los sentimientos y estados de ánimo; y el plano de la trascendencia o espiritual, por el que cada persona busca su sentido en la vida.

Servicio vs beneficio material. Frente a las empresas cuyo fin único es ganar dinero, aquellas que se crean para servir a la sociedad saben que en el camino encontrarán los recursos y beneficios suficientes para llevar a cabo su misión.

Cuando la finalidad es solo ganar dinero, los empleados se convierten en personas altamente competitivas, los clientes desconfían y los empresarios pierden el rumbo.

Las empresas que adoptan el paradigma del servicio, consiguen implicación y compromiso en sus empleados y aportan valor tanto a empleados, como a sus proveedores y clientes. Su éxito se medirá por la aportación de valor a la sociedad y por el tiempo que consiga sobrevivir aportando ese valor.

Invocación vs imposición. Conseguir la motivación de nuestros colaboradores mediante la invocación es liderar con el ejemplo. Es la forma de liderar en la nueva economía.

Los líderes por imposición, los que consideran a las personas una extensión de ellos mismos, tarde o temprano pierden su credibilidad y la motivación de sus colaboradores.

El paradigma de la invocación se basa en la integridad del propio líder. Si no se es capaz de actuar conforme a aquello que se predica, la integridad se ve quebrantada y nadie te sigue.

Visión sistémica vs visión enfocada. Aunque una visión enfocada resulte necesaria en ocasiones, el paradigma sistémico se basa en la consideración global del sistema y en el aprovechamiento de la sinergia de todo el conjunto. Su eficacia requiere el reconocimiento de cada una de las partes del sistema, que cada persona ocupe el puesto correcto y un equilibrio entre lo que da y lo que recibe. La labor del líder es conseguir que la voz del sistema sea única y lo más saludable posible.

Finalmente, fruto de sus conversaciones, los personajes de la historia descubrirán el noveno paradigma que engloba y explica los ocho anteriores, **el paradigma del Amor**. Si los viejos paradigmas eran expresión del miedo, de la ausencia de amor, los nuevos paradigmas son la manifestación de éste, bajo cuyo prisma lo más importante son las personas.”

¹ Si quiere saber más detalles del curriculum de César Piqueras le invitamos a [acudir a su blog personal](#).

² Como complemento a la entrevista me parece interesante rescatar las contestaciones de César Piqueras a una pequeña encuesta que preparó Know Square con todos los autores seleccionados en la lista del top ten anteriormente al momento de las deliberaciones finales:

PREGUNTA. ¿Si tuvieras que colocar tu libro en un índice bibliotecario que clasificación preferirías? ¿Marketing, management, comunicación, liderazgo, innovación, economía, política, estrategia?

Estrategia y Management

PREGUNTA. ¿Qué nos cuentas acerca del proceso de elaboración de tu libro y la motivación que te ha animado a escribir?

Cuando escribo un texto novelado mi motivación al escribir aumenta, se pueden definir con mayores matices las sensaciones y contextos, y la creatividad siempre va un paso más allá. “La empresa que quería salvarse y no sabía cómo” incluye además una peculiaridad: El lugar en el que transcurre la novela es un lugar que visito durante dos semanas al año, y además es un lugar al que voy a escribir. Por lo que el libro se terminó entre las paredes y el silencio de esta joya de la arquitectura patrimonio de la humanidad por la UNESCO, cuyos orígenes se remontan al año 1150.

PREGUNTA. ¿Está asociado tu libro a un proyecto académico o profesional concreto?

Dentro de mi labor profesional como facilitador del cambio y consultor para empresas, puedo tomar el pulso a los principales errores y aciertos que están cometiendo pequeñas, medianas y grandes empresas. Esto hizo que se despertara en mi la urgente necesidad de plantear nuevos paradigmas, de sintetizar en una novela los principios que pueden hacer que una empresa no sólo se salve (como dice el título), sino que inicie un camino de desarrollo y crecimiento saludable para todos los stakeholders.

PREGUNTA. ¿Cómo ha sido tu historia con la editorial? ¿Te costó mucho encontrarla? ¿Cómo te ha ayudado?

La editorial ha hecho una labor magnífica, tanto en la valoración del autor y el respeto a su obra, como en la mejora a través de una corrección afinada y unas propuestas de mejora valiosas. Es la primera vez

que publico con Actualia Editorial y el proceso ha sido sencillo y rápido. Hasta hoy no hemos seguido otra regla que lanzar el libro a las 10 editoriales cuya línea editorial de empresa más nos convence, y aceptar la propuesta que creemos más conveniente.

PREGUNTA. ¿Qué recorrido está teniendo el libro? Cuéntanos de qué forma se ha instalado en tu vida. Si te ha cambiado la agenda, si te ha facilitado la carrera profesional.

Se ha notado un incremento de las ventas y está teniendo muy buena acogida entre los lectores. Me llegan comentarios en twitter y otras redes sociales y nos han entrevistado varios portales de recursos humanos y empresa para hablar del mismo. También se han puesto en contacto desde distintos foros empresariales para que hablemos sobre reglas del éxito empresarial en la Nueva Economía, que es de lo que trata el libro. No ha cambiado mi vida (aunque sí la cambia para mejor, bienvenido sea), sigo escribiendo al igual que lo vengo haciendo desde el 2008, me gusta mucho hacerlo, aunque sólo dedico un 10% de mi tiempo a escribir, el resto del tiempo lo dedico a introducir en las empresas y equipos todo el conocimiento que publico en mis libros. Ahora estoy embarcado en el nuevo libro que escribiré este 2014.

PREGUNTA. ¿En qué medida los lectores se han acercado al libro y con sus comentarios o críticas han reforzado o alterado tus posiciones y planteamientos de partida?

La crítica más constructiva la recibí de un cliente, le entregué el manuscrito para que lo leyera. Me entregó un documento que revisamos durante toda una mañana con bastantes puntos clave que retoqué para mejorar la obra. Sin duda el mejor trabajo se hace en equipo. Las críticas de los lectores que lo han leído una vez publicado han sido muy positivas en cuanto a la descripción del escenario en el que ocurre la novela y los distintos aprendizajes que una empresa puede adquirir. Hasta el día de hoy mis planteamientos no han cambiado con respecto a cuando empecé a escribirla. Quizá me extendería en algunos puntos más, pero en una novela de empresa, la transmisión de conocimiento debe ir acorde con la trama de la historia, que es la que consigue que el conocimiento sea fácil de adquirir.

PREGUNTA. Tenemos un mercado del libro de empresa todavía realmente estrecho. Estamos en la transición de ser “importadores” de esta literatura a “exportadores” a nuevos mercados. ¿Cómo adivinas el futuro de este sector editorial? ¿Cómo se facilitaría la conexión de los autores y de las editoriales con sus públicos, con esa comunidad creciente de estudiantes de economía y dirección de empresas, con la clase ejecutiva y dirigente de nuestro país?

Según mi experiencia, Latinoamérica es ahora mismo un cliente extraordinario al que exportamos mucha literatura de empresa, especialmente México y Colombia. También a medida que muchos países de LATAM mejoren sus políticas internas irán importando más libros de management. El mercado anglosajón debería de ser nuestra principal meta sin duda, un mercado que se alimenta muy bien a sí mismo.

Crear conexión entre autores /editoriales con universidades y clase ejecutiva es fundamental. Reconozco que cada autor / editorial tiene su propia estrategia para dar a conocer sus obras, pero no forma parte de nada planificado ni de una estrategia conjunta. Ante el crecimiento exponencial de la literatura de empresa se echa en falta algo más de dinamización por parte de todos los implicados, para

crear foros de aprendizaje, comunidades de lectura y difusión. Sin duda la comunidad Knowsquare es referente ahora mismo en conseguir esto, auguro mucho éxito a la plataforma y todavía le queda por vivir un mayor crecimiento y difusión.

© Ángel Alda
© Know Square SL.