

[Enviar a un amigo](#)**Manel Vera. Director General. Dentaïd.**

El liderazgo de ser humildes para triunfar en un futuro digital



03/12/2018

3596

Hace algo más de 20 años, los móviles de Nokia eran la última tecnología que competía con los buscapersonas y las cabinas de teléfonos, las 'blackberrys' eran cosa de los americanos, el IMAC de Apple era el no da más en ordenadores y Viagra revolucionaba a la industria farmacéutica y a la sociedad. Y todo, mientras 'Seinfeld' se despedía, para dar paso a 'Sex & the City'.

Hace algo más de 20 años, cuando empezaba a trabajar en el sector de salud en España, los médicos eran el centro de toda la estrategia, las farmacias dispensaban medicamentos y pensábamos que el papel de la administración era ya excesivo, a la hora de limitar la recomendación de los productos que más necesitaban los pacientes. Las compañías farmacéuticas lanzaban blockbusters (productos capaces de alcanzar los mil millones de dólares en ventas globales, en el primer año de lanzamiento), todo buen lanzamiento se media en relación al “Share of Voice” (volumen de inversión total que soportaba un lanzamiento, en relación a la inversión total de la competencia) y filas de representantes esperaban, pacientemente, la oportunidad de visitar a un mismo médico para explicarle, en poco más de 3 minutos, los beneficios que la prescripción de un nuevo fármaco podía reportarle, mientras le inundaban la mesa de folletos y “gadgets”.

Hoy, en la recta final del año 2018, muchos de los conceptos sobre los que hace 20 años pivotaban las estrategias de nuestro sector, carecen de sentido o son simplemente desconocidas para las nuevas generaciones de profesionales que se inician en nuestras empresas. Pero hace algo mas de 20 años, los que recorríamos el mismo camino que hoy están haciendo ellos, éramos formados, para lanzar productos que alcanzaran el status de blockbuster y entrenados, para visitar de manera masiva a nuestros clientes, con enormes fuerzas de ventas que llenaban de literaturas, estudios, propuestas y recordatorios de lo más creativos. Los profesionales y expertos enseñaban en conferencias y en escuelas de negocios, las claves del éxito del modelo y de sus beneficios. El futuro tenía sus amenazas, pero las estrategias funcionaban (o no) y las empresas ampliaban sus redes comerciales, asignaban enormes presupuestos para asegurar el próximo blockbuster y creaban faraónicas presencias efímeras en los congresos, para demostrar a los prescriptores, quienes tenían más que ofrecer.

¿Cómo será el modelo en 20 años? ¿Cómo estamos desarrollando a nuestros colaboradores más jóvenes?

Casi todos nos hacemos imágenes de cómo será el futuro. Una imagen, que en función de nuestro carácter, estado anímico o simplemente del entorno en el que nos imaginamos el futuro, varia. Desde los pesimistas, agoreros que imaginan un futuro lleno de amenazas que hacen inviable cualquier esfuerzo, más allá de la defensa atrincherada de sus posiciones actuales, a los optimistas, expansivos que ven en la tecnología, un futuro lleno de oportunidades en el entorno de la salud, pasando, por los que imaginan que el futuro será más o menos como el presente, más o menos como el pasado, pero por el que no debemos preocuparnos, porque cuando venga, ya nos adaptaremos.

En nuestras empresas intentamos prever el futuro, leemos tendencias, anticipamos cambios, repetimos mantras que los expertos nos cuentan. Y reaccionamos, intentamos adaptar nuestras organizaciones para que sean más digitales, más centradas en el cliente, con una razón de ser más “auténtica”. Nos rodeamos de consultores que nos dan tranquilidad y nos diseñan nuevos procesos para ser más ágiles y eficientes. Hacemos planes estratégicos en los que “transformamos” nuestras organizaciones y que siempre empiezan a traducirse en resultado a partir del tercer año (muy bien descrito en el libro “Strategy beyond de hockey stick” de Chris Bradley). Invertimos en nuestros colaboradores para prepararlos para el futuro. Un futuro que, por cierto, no suele ir más allá de los próximos 5 años, por aquello de que como las cosas cambian tan rápidamente, no tiene sentido que nos preparemos para más allá.

Pero, ¿cómo preparamos a los profesionales que hoy empiezan y que van a manejar nuestras organizaciones en los próximos 15 o 20 años?, ¿qué mensajes les transmitimos?, ¿les explicamos como es el mercado hoy, las inercias sobre las que trabajamos, lo que se necesita para triunfar en un modelo de negocio que básicamente réplica las mismas dinámicas de nuestros días, pero al que le añadimos tecnología, “big data”, internet de las cosas e inteligencia artificial?, ¿les enseñamos a pensar en términos de incertidumbre o simplemente nos preocupamos del aquí y ahora y replicamos los modelos sobre los que nos formamos hace algo más de 20 años?

Por suerte, no tenemos bolas de cristal que nos muestren el futuro, ni las entrañas de los animales o los posos de café han demostrado ser capaces de anticipar lo que nos encontraremos con el paso de los años, pero aplicando un poco de sentido común y viendo la velocidad con la que van cambiando nuestros entornos, no es osado aventurar que en 15 o 20 años, nuestro sector va a estar gobernado por dinámicas diferentes de las actuales. Quizás nuevos actores serán los decisores claves (no es ningún secreto que Amazon ya se ha planteado seriamente entrar en el mundo de la prescripción), quizás el comercio online habrá modificado completamente el negocio de las farmacias, el “market access” no será la respuesta a todos los retos o simplemente, los datos que genere el paciente y/o el usuario de los servicios de salud serán los que determinen las mejores estrategias terapéuticas.

El mundo va a seguir cambiando (esto es lo único de lo que podemos estar seguros). Va a ser más complejo y con más variables a considerar y tenemos que enseñar a los jóvenes profesionales que empiezan, a pensar diferente, a estar abiertos a explorar, a prepararse para nuevos modelos de liderazgo, a preguntar, pero sobre todo a escuchar, a ser humildes.

El futuro no va solo de tecnología, va de personas que sepan adaptarse a entornos que todavía no podemos acabar de imaginar, personas que sepan escuchar, entender lo que sucede, que sepan transmitir y que sepan emocionar.

En mi opinión, nuestro principal trabajo como profesionales, como directivos, como formadores, está en desarrollar personas que sepan moverse en entornos inciertos, en los que los datos y los algoritmos tomen un gran número de decisiones (hoy en día los ordenadores ya toman la mayor parte de las decisiones en los mercados financieros y en muchos otros sectores), personas que estén preparadas para manejarse en todo tipo de escenarios, personas que sepan desprenderse de inercias, sin que esto signifique olvidarse del pasado, que sean capaces de imaginar muchos futuros inciertos, personas curiosas para levantar la vista y para ver, ya hoy en otros sectores y entornos, ejemplos de cómo puede ser el futuro de nuestro sector.

En nuestras empresas, en nuestros equipos, en nuestras escuelas de negocios, tenemos que invertir nuestra energía en formar líderes que exploren, que no tengan miedo a enfrentarse a un futuro en el que probablemente muchas cosas, van a ser totalmente diferentes, profesionales valientes que salgan de los despachos, que no teman enfrentarse a la crítica de los clientes y que disfruten del cambio y de lo desconocido. Personas integrales, felices y sanas que sientan pasión auténtica por las personas, que sepan vivir en los valores de nuestras compañías y soñar con acercarnos a las visiones y misiones que llenan nuestras presentaciones corporativas, mientras construyen y ejecutan con rigor y eficiencia, los planes que nos acercan a ellas. Tenemos que invertir en desarrollar agentes de cambio que acerquen nuestras empresas a las personas, en desarrollar comunicadores empáticos y sensibles que levanten la reputación de nuestro sector, un sector en el que dedicamos nuestro trabajo a mejorar la salud y la calidad de vida de nuestras sociedades.

Tenemos el privilegio de vivir en una época de grandes transformaciones y ser testigos de progresos, que cuando empezábamos, ni tan solo podíamos imaginar. Y tenemos la enorme responsabilidad de acompañar y desarrollar a nuestros colaboradores más jóvenes, para un mundo que poco se parecerá al actual.

Podemos acompañarlos y desarrollarlos mirando hacia atrás y proyectando el presente, o abriéndonos al futuro, liberándonos de inercias, siendo curiosos y contagiando pasión por lo que hacemos. Podemos ser expertos en el hoy, explicar todo el camino que hemos recorrido y lo que hemos aprendido, o ser humildes en lo que no sabemos, desarrollar el arte de las preguntas y aprender juntos a escuchar. Podemos poner al cliente y al consumidor en el centro de nuestros documentos, o invitarlo a nuestras reuniones, aprender de ellos y aceptar sus críticas. Podemos hablar de la importancia de las personas, de los valores y de las misiones corporativas, o trabajar con y para las personas de nuestras organizaciones, ser coherentes con los valores de nuestras compañías y enfrentar nuestras estrategias y objetivos, a la misión que nos debería guiar.

Podemos mostrar las diferencias entre dirigir y liderar, mientras recuperamos el porqué de nuestras compañías.

Categorías:

[Gestión de Empresas](#)[Nuevas Tecnologías](#)