

Preguntas y respuestas con David Kidder

Pensar como una startup

Muchas de las empresas más grandes y de las marcas más valiosas de hoy en día, desde Alphabet hasta Zappos eran, hace no mucho, startups. Es por eso que el autor, emprendedor en serie y CEO de Bionic, David Kidder dice que las empresas deben actuar como startups para fomentar el crecimiento de sus negocios. ¿Cómo? Haciendo uso de la mentalidad y la mecánica del capital de riesgo y la iniciativa empresarial a través de un sistema que él llama Sistema Operativo de Crecimiento.

360: ¿Cómo deberían pensar las organizaciones en el crecimiento?

DK: El crecimiento es el resultado de nuevos problemas y necesidades que las empresas todavía deben descubrir. Tenemos que ser emprendedores constantes, dispuestos a invertir en problemas que aún no podemos explicar y en encontrar respuestas que aún no llegamos a imaginar. Hoy en día, las grandes empresas se basan principalmente en la eficiencia, pero la mayoría de las empresas se quedan cortas. Saben cómo actuar, pero no saben cómo crecer. ¿Por qué no se puede activar el crecimiento de la misma manera que se puede activar la eficiencia? Nos gusta pensar en crear un proceso de crecimiento en base a la idea de que el capital de riesgo y el emprendimiento son, en realidad, formas de gestión, formas de descubrir y elegir dónde invertir, para encontrar nuevos problemas y necesidades que generen negocios.

Según Kidder, la mayoría de las organizaciones no tienen escasez de talento o un problema económico. Tienen un problema de permisos y comienza en el equipo directivo. Dice que las personas tienen que poder tomar decisiones sin tener que consensuarlas con todo el equipo para dejar que las buenas ideas se desarrollen.

360: ¿Cómo pueden los líderes actuar a través de una lente empresarial?

DK: Jeff Bezos ha escrito una carta a sus accionistas sobre las empresas de «Día uno». El concepto es que las organizaciones que mantienen la mentalidad de un fundador desde el principio consiguen construir startups de gran tamaño. Este tipo de «refundación» o de hacer que las grandes empresas vuelvan a sus raíces fundacionales es la clave del liderazgo y de la transformación de las organizaciones. En esa carta inicial, Bezos habla de invertir en el crecimiento a largo plazo, y no para satisfacer las expectativas de Wall Street a corto plazo.

360: ¿Cómo deberían las organizaciones identificar dónde invertir o cuáles son los problemas correctos que se han de tratar de resolver?

DK: La mayoría de los líderes que conocemos llegan a donde están porque tienen buenas respuestas a los problemas que todos tenemos, lo que les hace geniales a la hora de resolver los conflictos existentes. El mercado recompensa a los líderes por su eficiencia y predicción, por lo que utilizan herramientas de planificación que son buenas a la hora de medir una visión trimestral del mundo, con una planificación general de tres años. Una vez pasados esos tres años, el modelo de planificación tradicional se derrumba, porque los mercados, las tecnologías y los modelos se encuentran en continuo cambio. El ritmo al que se producen los cambios está despojando a la planificación de su valor. Por lo tanto tenemos que ver el mundo como una cartera global. En lugar de realizar dos o tres apuestas bien planificadas al año, si se aumenta radicalmente a 30 apuestas al año, aumentan también las probabilidades de aprender tan rápido o más rápido que todos los demás. Es entonces cuando realmente comenzamos a descubrir la verdad comercial y el nuevo crecimiento.

360: ¿Cómo se aumentan esas probabilidades para acelerar el proceso de aprendizaje y descubrimiento?

DK: Cuando un líder da con una nueva idea, por lo general explica a su equipo qué es lo que piensa de dicha idea, corrompiendo así los permisos y límites en torno al aprendizaje. En la mayoría de los casos, un equipo empresarial no va a poner en tela de juicio lo que diga el líder, y como el coste del fracaso puede ser bastante elevado, no se arriesgan a decir la verdad. Cuando se tiene en cuenta un punto de vista emprendedor y de capital de riesgo, se busca la verdad.

Dado que el coste del fracaso es bajo, los equipos pueden trabajar para llegar a dicho fracaso de forma más rápida y económica, a efectos de descubrir la respuesta del mismo e informar al equipo de dirección. Los empresarios se obsesionan con un problema. No les importa cuál sea la idea, siempre y cuando finalmente logre resolverlo.

No puedes contratar personas con mucho talento y esperar que desarrollen sus ideas en espacios poco inspiradores, dice Kidder. Tu espacio necesita apoyar la cultura y las personas que promueven el crecimiento.

360: ¿De qué manera influye el entorno a dicho enfoque empresarial?

DK: Resulta una deshonestidad intelectual querer que alguien aprenda de forma diferente, pero hacer que continúe trabajando en el mismo entorno físico. No puedes pedirles que, «piensen de forma diferente» y luego mandarles a sus cubículos. Es necesario hacer uso de diferentes entornos y experiencias como herramientas para obtener diferentes resultados de aprendizaje.

360: ¿Ha observado que talentos altamente cualificados soliciten diferentes entornos a efectos de llevar a cabo el tipo de trabajo creativo que les piden sus superiores?

DK: Sin lugar a dudas. Nos encontramos en plena carrera armamentística por el talento. Hay 1.800 millones de millennials en el mundo desando trabajar, pensar, comprar, experimentar, desarrollar y descubrir cosas. Algo radicalmente contrapuesto a la filosofía corporativa de la eficiencia. La eficiencia está diseñada para entornos en los que se puede medir hasta el último centímetro cuadrado. Eso funcionaba cuando la eficiencia era suficiente, pero el mercado actual se está centrando en empresas lideradas por sus fundadores. Entienden que las personas que crean valor en el mundo no son las mismas que las que crearon la eficiencia durante las últimas dos o tres décadas. Los entornos han de cambiar rápidamente a efectos de dar cabida a las culturas y personas que fomentan el crecimiento. Lo que resulta verdaderamente importante.

360: ¿Cómo son las oficinas de Bionic?

DK: Considero que todo nuestro entorno son herramientas, desde un puesto para trabajar de pie, hasta una pequeña sala, un gran laboratorio, una sala de juntas o el espacio que llamamos la sala Jedi. Nuestros equipos utilizan cada centímetro del que disponemos de diferentes maneras. Desde salas comunitarias hasta zonas con catering, desde reuniones de capital riesgo hasta reuniones de la junta directiva, sesiones de colaboración o simplemente para concentrarse a la hora de pensar y trabajar. Si queremos crecer y buscar cosas nuevas, no podemos contratar personas fantásticas y talentosas y encerrarlas en un espacio poco inspirador. Consideramos que son la experiencia y los resultados los que conducen al crecimiento y al descubrimiento.

360: ¿Cuál es el factor fundamental que hace que las empresas no logren obtener ese nuevo crecimiento?

DK: La mayoría de las organizaciones no tienen un problema de talento. Ni tampoco un problema de dinero. Tienen un problema de permisos, sobre todo al nivel de los directivos. Sus permisos son demasiado limitados. El capitalismo trimestral que impulsa su pensamiento no permite que las personas cuenten con el tiempo, la energía y el dinero necesarios para perseguir nuevas ideas. Los grandes resultados suelen ser consecuencia de decisiones no consensuadas. Ya que rara vez se llega a un acuerdo total sobre este tipo de decisiones. Al descubrimiento se llega cuando se apuesta por una visión basada en la convicción y no en el consenso de todo el mundo, dado que, a menudo, las ideas raras son las que se convierten en grandes cosas. Cuando se llega a un acuerdo acerca de «una buena idea», es cuando normalmente se obtienen los peores resultados. Todo el mundo entiende la idea, lo que significa que todo el mercado lo comprende y eso implica que, en la mayoría de los casos, el crecimiento no existe. Por lo tanto, a efectos de lograr un auténtico nuevo crecimiento, se ha de apostar por ideas de riesgo, impulsadas por una verdadera convicción, y no basadas en el consenso.