



OPINIÓN

# UNA AGENDA PARA INNOVAR

**HAY FACTORES QUE UN CEO DEBE INCLUIR EN SU AGENDA PARA CREAR UNA ORGANIZACIÓN VERDADERAMENTE INNOVADORA. VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA CLARA DE TRANSFORMACIÓN SON ALGUNOS DE ELLOS.**



**ANTONIO NÚÑEZ**

CEO de Paragon Partners y Presidente de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School

**R**ecuerdo el impacto que me produjo mi primera reunión en Moncloa en la época en la que trabajaba con el Presidente del Gobierno. Bill Gates venía a España para hablar de su Fundación y al preparar aquella entrevista me vino a la memoria su recomendación: “si tienes suficiente información para hacer un plan de negocio de tu idea es que ya es demasiado tarde”.

Ahora en el trabajo como asesor de alta dirección y *headhunter* muchos de nuestros retos son acompañar a nuestros clientes en su transformación. Hablando con los primeros ejecutivos de grandes compañías me enfrento con algunas preguntas: ¿están las cúpulas directivas preparadas para afrontar el reto de la transformación de la economía digital? ¿Sabemos los primeros ejecutivos de las organizaciones cuáles serán las competencias que nos van a exigir en el nuevo escenario?

De las 2.500 empresas más grandes del mundo que reemplazaron a sus consejeros delegados en los últimos años, el 14,2% lo hizo por considerar que estos no estaban lo suficientemente preparados para sus nuevas funciones, según la Escuela de Negocios IMD.

La innovación es lo que distingue a un líder de los demás para Steve Jobs. El nuevo entorno exige un nuevo CEO con unas capacidades diferentes y unos conocimientos mucho más tecnológicos que los de antaño. Ya no se trata sólo de gestionar ratios económicos, sino compatibilizarlo con unos equipos que generalmente estarán viajando o conectadas en remoto, con una reputación basada en la confianza y con unos accionistas que no sólo exigen rentabilidad sino también compromiso con la sociedad.

Un grave error es pensar que la innovación es solo cuestión de tecnología. Y no darnos cuenta de que es una mezcla de personas, conocimiento, tecnología, estructura y procesos. Fenómenos como la Inteligencia Artificial, el *blockchain*, el internet de las cosas o el *big data* ya se encuentran entre los temas de nuestro día a día como herramientas para conectar eficientemente productos, servicios y clientes. Pero más allá, podemos preguntarnos que factores debe incluir en

su agenda el CEO para crear una organización verdaderamente innovadora:

**Visión.** Descubrir hacia donde debería ir el negocio, intentando ‘crear’ el futuro de nuestros clientes, analizando las tendencias, las amenazas (y oportunidades) y donde posicionar nuestra empresa dentro del ecosistema digital. Con la idea clara que la experiencia del cliente y el talento deben estar en el centro del modelo mientras que la tecnología es un ‘facilitador’ del negocio.

**Estrategia clara de transformación.** Es una de las tareas indelegables del CEO definir (e implementar) esta ‘hoja de ruta de la transformación’.

**Plan.** Diseñarlo para transformar teniendo claro cuál será el líder, quien venderá la visión a los principales *stakeholders* y cómo decidir durante el proceso.

**Colaboración.** La agilidad y la interdependencia entre miembros del equipo del cambio es básica, y también la capacidad de poner en común los objetivos. En nuestro camino siempre debemos integrar nunca aislar.

**Orientación al resultado.** Los equipos con una orientación clara consiguen altos estándares de productividad e innovación, que pueden monitorizarse y proveer una retroalimentación continua.

**Ejecución del plan.** Decidiendo donde aplicar los recursos de una forma ágil, y analizando los riesgos dinámicamente.

El CEO deberá ser, por tanto, un líder inspirador con capacidad de ilusionar, alguien con una amplia visión del mundo digital, del análisis de los datos y de una gestión tendente a converger mundo físico y digital, dando lugar a nuevos productos y servicios con un modelo de negocio claro. Un responsable de gestión general, con una alta dosis de escucha y con capacidad de rodearse de talento, con visión global pero también un emprendedor.

Y por último un consejo: diviértase. Y viene de la buena mano de Albert Einstein al decirnos que “la creatividad es inteligencia divirtiéndose”. Porque en los próximos años, el reto del e-CEO será converger el modelo de negocio tradicional hacia un modelo de negocio digital liderando con el ejemplo y sin perder, eso sí, las esencias que humanizan su organización. ●