



Ayudando a mejorar la cultura de la innovación

Dan Strode, director Global de Cultura y Estrategia de RRHH en Grupo Santander

Arturo Díaz

El mundo está cambiando más rápido que nunca, asegura Dan Strode, director Global de Cultura y Estrategia de RRHH en Grupo Santander. La obligación de cambiar casi a diario, o arriesgarse a cerrar como lo hicieron gigantes como Kodak, Blockbuster y Nokia está generando en las empresas un creciente estrés.

Con el propósito de ayudar a las organizaciones a cambiar y adaptar su negocio y aceptar que la innovación es la única opción, Strode ha escrito "The culture advantage: empowering your people to drive innovation" (KoganPage, 2022), un libro en el que vuelca toda su experiencia en la gestión cultural y estratégica de las empresas.

El libro estudia los casos de éxito de las empresas mejor posicionadas en todo el mundo y en todos los sectores para tratar de crear una receta que ayude a las organizaciones a mejorar su cultura de la innovación.

¿Qué aprendemos de las empresas que han aprovechado bien su ventaja cultural?

Defino la cultura como "la forma en que hacemos las cosas cuando nadie está mirando": es su entorno operativo, cómo hace las cosas una empresa.

Mi reflexión es que todos enfrentan cambios y disrupciones en los mercados de hoy, independientemente de la ubicación, la industria o el tamaño. Y que para tener éxito necesitas tener una cultura muy fuerte (positiva), una estrategia clara y una estructura de negocios maleable.

Después de haber investigado empresas de todo el mundo, me parece que tener una estrategia clara y un negocio flexible es bastante fácil de lograr, pero tener una cultura sólida es mucho más difícil. Dicho esto, las empresas que han hecho el mejor uso de su ventaja cultural realmente están teniendo éxito y pueden continuar adaptándose al nuevo mundo y al nuevo entorno operativo.

De los ocho elementos que componen y contribuyen a definir esos rasgos culturales, ¿cuáles son, a su entender, los más importantes y por qué?

Los ocho rasgos que menciono en el libro son muy importantes y se observan repetidamente en las principales empresas de todo el mundo. Sin embargo, comienzo el libro con el primer rasgo que es “repensar su modelo de negocio”. Este podría considerarse un rasgo fundamental y uno en el que realmente hay que centrarse.

Esto se debe a que ya sabemos que (extrapolando datos históricos) el 75% de las empresas del S&P 500 ya no estarán en el índice S&P para 2027, dentro de sólo cinco años. Lo que esto significa es que el 75% de las empresas más grandes y exitosas de los Estados Unidos en la actualidad no lo serán en el futuro, y esto se debe a que el cambio a su alrededor está ocurriendo a un ritmo que supera su capacidad de renovarse y volver. A inventar su negocio.

La “Cultura” es una palabra que se escucha mucho, pero a veces parece que es algo en lo que sólo pueden invertir las grandes empresas. ¿Pueden las pymes sacar también ventaja de la Cultura?

Por supuesto que sí, las empresas de todos los tamaños pueden aprovechar la cultura. Y, hasta cierto punto, es mucho más fácil cambiar la cultura dentro de las pymes, ya que los equipos de personas están mucho más cerca unos de otros.

Todo el mundo tiene un papel que desempeñar cuando se trata de cambiar o mejorar la cultura de una empresa, sin embargo, es cierto que los líderes tienen un papel muy importante que desempeñar. Como líder, las personas observan lo que haces y lo que no haces y, a menudo, reflejan esos comportamientos dentro de sus propios equipos y en el trabajo diario. Como tal, dentro de las pymes, el fundador o el director ejecutivo suele ser la única persona que impulsa la cultura, para bien o para mal.

Por ejemplo, pensando en 1995 y Amazon. Una empresa emergente, dispuesta a comerse el mundo. Jeff Bezos quería que Amazon tuviera la “frugalidad” en el corazón de su cultura, por lo que, cuando fue a comprar un escritorio para trabajar, descubrió que sería más barato comprar una puerta y colocarle cuatro patas. Esto se convirtió en un recordatorio muy visual de la frugalidad que se esperaba en la empresa, y el fundador lideró con el ejemplo. Aún hoy encontrarás puertas como escritorios en las oficinas de Amazon en todo el mundo. Además del liderazgo, si pensamos en algunos de los elemen-

tos técnicos de la cultura, como la capacidad de las personas para hablar y compartir sus puntos de vista o ideas, o el hecho de tener una fuerza laboral diversa trabajando dentro de la empresa, ambos son grandes impulsores de culturas positivas y no se necesita inversión financiera, lo que significa que esto es alcanzable tanto para las pymes como para las grandes corporaciones, independientemente del presupuesto.

Usted tiene una visión internacional de las compañías. ¿Existen diferencias entre la Cultura de liderazgo en España y en otros países de Europa o estamos viendo una homogeneización?

Sigue existiendo una diferencia en los estilos de liderazgo y las culturas según el país. Es de esperarse y, de hecho, aceptar-

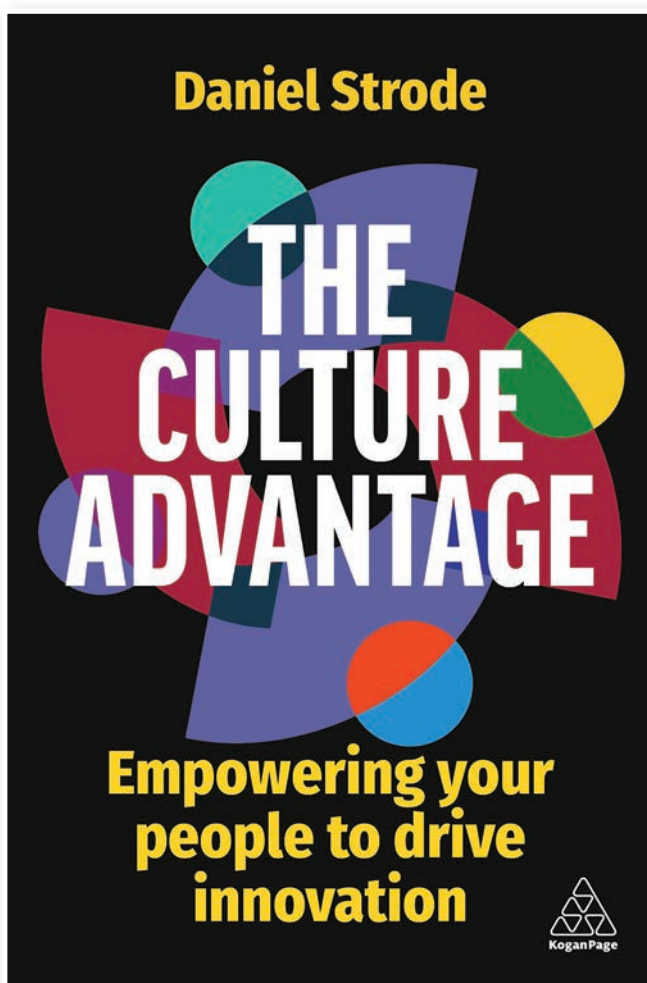
tarse, y ciertamente he observado en las empresas de mayor rendimiento a nivel mundial, que estas culturas y costumbres locales son bien recibidas.

Dicho esto, los estilos y culturas de liderazgo están cambiando y cambiando en todo el mundo, particularmente cuando se trata del nuevo paradigma de trabajo. Como ahora vemos más trabajadores trabajando en patrones híbridos con algo de presencia en la oficina y algo de presencia remota, las habilidades de los líderes deben cambiar. Está comenzando a haber una convergencia en la forma de administrar a los empleados que trabajan de forma totalmente remota, híbrida o cien por cien presencial. Además, estamos viendo un movimiento hacia más “trabajo por encargo”, que es donde los empleados realizan asignaciones, trabajos a corto plazo o trabajos discretos

para empresas: en lugar de estar empleados a tiempo completo en una empresa. Esto también requiere nuevos estilos de liderazgo: estilos que sean mucho más colaborativos, abiertos, comunicativos y dispuestos a compartir información.

Un aspecto al que da mucha importancia es la creatividad. ¿Cómo se enseña a los equipos a ser creativos?

Es cierto que cualquier persona y cualquier empresa puede ser creativa, pero los resultados difieren mucho según el entorno y la cultura dentro de las empresas. Es cierto que de niños somos muy creativos, curiosos y dispuestos a probar cosas nuevas. Y en general, a medida que envejecemos se vuelve más importante ser correctos y no correr riesgos o fallar: poco a poco se nos va quitando la creatividad.





Dan Strode, un especialista en cultura y estrategia

Dan Strode es actualmente director Global de Cultura y Estrategia de RRHH en Grupo Santander. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector bancario, los últimos 5 años trabajando para el Grupo Santander, con un objetivo global: definir la estrategia a nivel mundial de recursos humanos y trabajar en la implementación de una cultura común (*The Santander Way*) en una organización que abarca 32 países diferentes y cuenta en más de 200.000 empleados. Además de su rol en Santander, también se le puede encontrar enseñando en IE Business School y Bologna Business School en temas relacionados con la cultura y la innovación. Es además un ponente frecuente en eventos sobre Cultura y Estrategia.

Sin embargo, si las empresas fomentan entornos y culturas donde la creatividad puede prosperar, puede volver rápidamente. Lo primero que debe asegurarse es que tiene un entorno donde hay "seguridad psicológica". Es decir, el entorno es seguro para que las personas sean creativas, prueben cosas nuevas, se arriesguen, fracasen sin temor a represalias, etc. Una vez que tenga ese entorno, tendrá un lugar donde las personas pueden participar y compartir su creatividad.

Pero, podemos mejorarlo aún más. Creando lo que yo llamo "creatividad con restricciones". La idea aquí es obligar a que surja la creatividad creando un entorno muy desafiante en el que necesitas probar cosas. Por ejemplo, podría crear una "olla a presión" para la creatividad en la que pedir a los equipos que creen cosas en un corto espacio de tiempo. International Airlines Group, la matriz de Iberia, realiza *sprints* de 10 semanas con personas que crean una idea de negocio y la desarrollan hasta dejarla lista para probarla en las aerolíneas. Y ha funcionado de maravilla con muchos productos excelentes lanzados siguiendo este enfoque.

Y ha funcionado de maravilla con muchos productos excelentes lanzados siguiendo este enfoque.

Un aspecto cada vez más importante es, de hecho, el bienestar emocional. ¿Qué deben y qué no deben hacer las compañías para mejorar el bienestar emocional de sus empleados?

La salud emocional y el bienestar son críticos. Creo que todo hemos salido de la pandemia con un cierto nivel de impacto en el estado emocional, ya que todos nos vimos afectados de alguna forma debido a la pandemia. Y ahora, con el mundo que continúa cambiando a un ritmo cada vez más rápido, se ejerce más presión sobre los trabajadores, ya sea el cambio tecnológico, los despidos, la inflación global, etc. Por lo tanto, muchos empleadores se están enfocando en el bienestar emocional y continuarán haciéndolo en el futuro previsible. Por otro lado, las empresas deben ser conscientes de no sobrecargar a las personas (asegurándose de que se establezcan límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo fuera del trabajo), de no ignorar las preocupaciones de los empleados que plantean problemas de salud mental y de no tratar a las personas como si no fueran individuos con sus propios derechos y con necesidades distintas y únicas ■

