

# #LIBERTARIOS

Fernando Polo  
Juan Luis Polo  
**Creando *imprendedores*  
en la era digital**



*«La auténtica transformación digital llegará cuando cambiemos la forma de liderar las empresas. Los hermanos Polo desgranán en este libro muchas de las claves de ese cambio, con ejemplos reales de Territorio creativo y de otras organizaciones.»*

Carina Szpilka, vicepresidenta de Unicef

# **Fernando Polo y Juan Luis Polo** #Lidertarios

Creando *imprendedores* en la era digital

© 2015 Juan Luis Polo y Fernando Polo

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2015

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Diseño de cubierta: Territorio creativo con licencia Creative Commons

Ilustración de cubierta: © María Salomón

Ilustraciones interiores: © María Salomón y Lidia Caro

ISBN: 978-84-9875-348-6

Depósito legal: B. 26.610-2014

Primera edición: Enero de 2015

Preimpresión: Victor Igual, S.L.

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Índice

Bien hallado	11
<b>La era de los porqués</b>	15
La estrategia está sobrevalorada	17
El amor en los tiempos de las Google Glass	21
La era de los porqués	25
Graduar la visión (y cómo dinamitarla)	29
Personas primero	33
La empresa social	37
Whole Foods Market: capitalismo consciente	40
¿Zanahoria o pasión? El poder de la motivación intrínseca	43
Visión, desarrollo, autonomía	47
La falacia del «work/life balance»	51
<b>Únicos, no mejores</b>	55
Únicos, no mejores	57
Relevantes, no gordos	61
Horas < Resultados < Valor	65
De burbujas y remolcadores	69
A la innovación por el engagement	73
Local Motors: cocreación para construir coches en comunidad	76
<i>Imprendedores</i> en la empresa líquida	79
Aprende a levantarte	83
ING Direct, el banco que sigue siendo una startup	86
Oda al mestizaje	89
Tecerianos primero	93

HCL Technologies: empleados primero, clientes después	96
La empresa abierta	99
<b>Organizar el caos</b>	103
Inteligencia colectiva	105
DKV Seguros: lo que hacemos, lo hacemos entre todos	108
El sistema operativo del cerebro colectivo	111
El mundo es nuestra oficina	115
Operaciones 2.0: una empresa conectada	119
Morning Star, una empresa sin jefes	122
De bote a fragata	125
Organización yin yang	129
Valve: yo elijo dónde me siento y lo que hago	132
Una red de oficinas, no reinos de taifas	135
Los obstáculos de una gestión sin jefes	139
Una comunidad cooperativa	143
El campo para quien lo trabaja	147
Cooperativa Mondragón: un modelo en alza	150
<b>Vivir la cultura teceriana</b>	153
#TcFocus: hablemos de cultura	155
#TcDesayunos: experimentemos la cultura	159
Personas buenas y buenas personas	163
¿Autoexigencia o látigo?	167
Netflix: compañeros excelentes, rendimiento sobresaliente	170
Reinventarse para volver a morir	173
El diablo está en los detalles	177
Autogestión: el ocaso de los jefes	181
Semco: democracia frente a jerarquía, para combatir el estrés	184
Radicalmente transparentes	187
Comunicar más y crecerás en armonía	191
Verdades a la cara	195
Rastreator.com: transparencia para crecer	198
#tecerianoseverywhere: la magia de los vínculos emocionales	201
Conectaos los unos a los otros	205

Siemens: la conectividad ya era su entorno natural	208
La tragedia de los comunes: metodologías y fregaderos	211
El procomún teceriano	215
Contratar (y despedir) conforme a la cultura	219
<b>Retrato de un lidertario</b>	223
Crear o no creer: ese pequeño matiz	225
La tierra prometida	229
IKEA: la cultura detrás del mito	232
El liderazgo en comandita	235
El «Service Index»	239
El profesor y la lluvia fina	243
Predicar con el ejemplo	247
El músculo del tesón	251
Carina Szpilka: una directiva apasionada por las personas	254
Somos lo que leemos	257
Escribe, que algo queda	261
Hablar en público de la A a la B	265
Arte y ciencia en un solo cerebro	269
El noble arte de la cartografía mental	273
La empresa que conversa	277
Superpoderes	281
Dulcesol: una empresa industrial sorprendente	284
Antes humilde que muerto de hybris	289
Marca personal y marca corporativa	293
Telefónica y sus embajadores 2.0	296
Decálogo 2.0 para el buen teceriano	299
Fe en nuestros clientes	303
<b>Punto y seguido</b>	307
Nos leemos, lidertario	309
Bibliografía	313
Todo por agradecer	315

## Bien hallado

En octubre de 2009, un proyecto enquistado nos hizo bajar la cabeza ante un cliente. Tras la crisis de 2008 nos encontrábamos al borde de la ruina, no podíamos pagar salarios, el equipo se desmoronaba. Y para colmar el vaso, un proyecto que se había ido torciendo reventó, dejándonos en el paladar un regusto a final de época. Ese día, por la tarde, casi con lágrimas en los ojos, los tres hermanos Polo tomamos una decisión: aquello debía cambiar para siempre. Ese día de otoño gris, por la tarde, casi con lágrimas en los ojos, decidimos, más con la rabia y el orgullo que con la razón, que nunca más volveríamos a bajar la cabeza ante ningún cliente.

NUNCA.

Y para conseguirlo tendríamos que anhelar la perfección. Revisaríamos nuestros principios y valores, los fijaríamos y los cumpliríamos a rajatabla. Nos aferraríamos a ellos para sentirnos en posesión de la justicia y poder así mantener alta la cabeza en cualquier situación. Ricos o pobres, con más o menos éxito, pero con la mirada alta y por delante, el sentimiento de los deberes hechos. Sin ser conscientes, ese mismo día estábamos refundando la cultura teceriana de la nueva era. Desde entonces, la hemos discutido, definido, escrito, narrado, visualizado. Nada comparado con los planes que nos bullen en la cabeza para seguir tangibilizando algo tan abstracto como es la «cultura corporativa». Este libro debe ser considerado una pieza más. A todos los tecerianos (trabajadores de la comunidad cooperativa que es Territorio creativo), antiguos o jóvenes, les pedimos que se empapen de la cultura que viven y que construyen día a día. Que la experimenten, que no se conformen con un «ah, vale». Que la sigan desmenuzando, dialogándola. Y conforme se sientan familiarizados con ella, que la

propaguen. Que la atesoren. Que la defiendan. Que actúen siempre con nuestra cultura y nuestra visión en la mente.

Lo demás no importa. Si una persona se sube al barco sin tener cuenta en Twitter, que otro no haya oído hablar del Manifiesto Clue-train, que un tercero haya errado un cálculo en un informe de resultados. Los errores se perdonan si los principios y los valores se viven y se defienden sobre todas las cosas. Lo que cuenta para un teceriano es hacer suya la cultura y convertirse en evangelistas de una nueva fe. Nuestro humanismo tecnológico (no, no es un oxímoron) nos compele a trabajar por la construcción de un mundo que mejora y seguirá mejorando gracias a la tecnología digital. Nuestro deber es propagar esta fe, poniendo a las personas en el centro de cualquier estrategia corporativa.

## ¿Qué puedes esperar de este libro?

*#Lidertarios* expone una visión, particular y sesgada, sobre cómo la tecnología afectará en este impetuoso siglo XXI a las relaciones humanas y a los métodos de organización social. Y una idea de cómo creemos que podrían organizarse las empresas frente a esta nueva realidad.

¡Ojo! Este libro contiene autobombo. No es una obra académica para exponer una visión general y teórica. Es un libro sobre un caso concreto y práctico. En él detallamos ideas y acciones puestas en marcha para conseguir que Territorio creativo, una empresa de servicios fundada en 1997 que ha vivido varias reconversiones, creciera de cinco a cien personas en los últimos cuatro años. Y de cien a mil unidades de relevancia, médase ésta como quiera ser medida. Los tecerianos y su proyecto son los protagonistas absolutos de esta obra. Digamos que es la historia de unos empleados que luchan por abandonar esa etiqueta y convertirse en miembros de una comunidad cooperativa. Os lo contamos en primera persona, no hablamos de oído y ése es el potencial valor de este libro. Y aunque daremos voz a otras personas e ilustraremos casos de otras empresas que nos han servido precisamente de inspiración para seguir nuestro propio camino, nuestra compañía lo impregna todo.

Quando te enamoras, todo se perdona. Así que esperamos que nos



perdonéis por estar enamorados de nuestro proyecto y por plasmar esta visión en una obra que quiere aportar porqués y cómo para la empresa que busca sobrevivir al siglo más emocionante de la historia de la humanidad hasta la fecha, haciendo por el camino felices a las personas que trabajan en ella.

Es un manuscrito de porqués y de cómo. Muchos qué ya fueron tratados en nuestro anterior libro *#Socialholic: todo lo que debes saber sobre el marketing en medios sociales*. *#Lidertarios* es un libro de management, liderazgo, cultura y organización corporativa, que dispara ideas para gestionar empresas de una forma extraña. En el que defendemos la necesidad de trastocar el management tradicional, de eliminar jefes, de perder el control. Es un libro, también, sobre el amor al trabajo, sobre vocaciones y voluntades, sobre la preponderancia de las relaciones humanas sobre cualquier otro activo empresarial.

Cerca de cincuenta mil palabras escritas para provocar una chispa y convencerte para probar. Porque hablamos de algo que cuesta creer en cabeza ajena. Somos tan ingenuos como para pretender demostrar el ROI de la ilusión y la vinculación con el fruto de nuestra tarea diaria. Y describir los sentimientos que generan las emociones en un equipo de trabajo. Y excavar en las motivaciones intrínsecas que cada cual encuentra para mejorar como personas y ayudar al prójimo, creciendo así como profesionales.

Es un libro vitalista, optimista, humanista, emocional, sentido. No es intensivo en datos. Y nuestras paranoias no tienen efectos demostrables más allá de nuestro caso o el de otros pocos lidertarios sueltos por el mundo. Sentiríamos que esta introducción no haya satisfecho tus expectativas. En los prolegómenos encontrarás nuestras direcciones de Twitter y estamos dispuestos a devolverte el dinero ahora mismo. Pero piénsalo dos veces. Si nos acompañas, verás que aunque hay muchos besos, te llevarás bajo el brazo un montón de ideas prácticas para poner en marcha mañana mismo a bajo precio. Sólo tienes que pasar la página. Bienvenido.

# **La era de los porqués**

ERROR 404

FUTURE NOT  
FOUND

## La estrategia está sobrevalorada

Nos gusta pensar a medio y largo plazo. Eso coloquialmente se denomina estrategia (aunque hoy en día se le llama estrategia a cualquier cosa), un concepto acuñado en el entorno militar que Peter Drucker transfirió a la gestión empresarial.

El problema es que Drucker, a quien los autores de este libro admiramos profundamente, vivió en el siglo xx. Y no nos vamos a poner pesados con el cambio de era y los paradigmas y esas parafernalias, pero es evidente que algunas reglas del juego del Monopoly se están quedando obsoletas en el siglo xxi.

Otro padre de la estrategia corporativa es Michael Porter, gurú creador de conceptos tan vibrantes como la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas. Porter fundó Monitor Consulting, una consultora —estratégica— que ayudaba a sus clientes a crear ventajas competitivas de manera permanente aplicando el principio de las cinco fuerzas. La consultora quebró recientemente.<sup>1</sup> Parece que tuvo problemas para aplicarse su propia medicina. O quizá resulte que su medicina ya no era válida a esas alturas, porque ¿qué significa construir ventajas competitivas sostenidas en el tiempo? ¿Hacer lobby para conseguir que los gobiernos aprueben leyes que protejan artificialmente las ventajas de un determinado grupo de empresas?

Estamos convencidos de que este siglo no pertenecerá a los que crean «barreras de entrada» a la competencia, sino a los que crean valor a sus clientes o usuarios. Y a la sociedad. Sí, también a la sociedad. En el siglo xx se decía que la empresa sólo tenía que aportar beneficio

1. <http://bit.ly/lidertarios1>, Forbes.com, What Killed Michael Porter's Monitor Group? The One Force That Really Matters

a sus accionistas y preocuparse de ganar dinero (también esto lo defendía férreamente Porter, por cierto, que recientemente se ha visto obligado a recular). Pero ¿quién quiere ese tipo de empresas hoy día? Hoy, que sabemos que es probable que el consumo en las sociedades occidentales no siga creciendo de manera continuada como ocurría en el siglo xx. Hoy, que nos preocupa el planeta y la ecología, el bienestar físico, la paz mundial. Hoy, que somos más conscientes que nunca de que la felicidad es un camino, no una meta.

Para crear valor de manera permanente a las personas y a la sociedad, las empresas sufrirán una presión frenética en busca de la innovación. En la era digital, las barreras de entrada se reducen y es aún más fácil copiar, emular, mejorar productos, conocimiento, servicios. Todo cambia demasiado rápido, y no podemos tardar meses en desarrollar, lanzar, reflexionar. Y en ese contexto, el largo plazo que define a la estrategia pierde valor.

Hoy necesitamos thinkersdoers. En un entorno volátil, el thinker tiene que ser doer al tiempo. De lo contrario, no experimentará ni podrá tomar los datos por sí mismo. Cuando lea los aprendizajes de otros en un libro, habrán quedado ya obsoletos.

Por eso nos atrevemos a decir que la estrategia está sobrevalorada. El siglo xxi requiere una flexibilidad inusitada y el camino se define andando el camino, no mirando Google Maps.

**El futuro viene sin Google Maps incorporado.**



EXCEL SI, AMOR TAMBIÉN.

## El amor en los tiempos de las Google Glass

Quizá nos hayamos excedido diciendo que la estrategia está sobrelorada. Negarla también podría ser una estrategia. Como lo es ser más flexibles, adoptar técnicas ágiles de producción o de lanzamiento de productos. Convenimos en que sigue siendo una asignatura útil, pero ecualizando la esperanza depositada en ella: no puede ser lo mismo para una multinacional industrial con miles de empleados y activos físicos que para una startup de internet.

Lo que sí es cierto es que la estrategia es siempre muy hard (mercados, productos, rentabilidad, promoción, productividad...), estando, como estamos, en una época tan necesitada de conceptos soft. Valores tradicionales como la familia y la religión han caído en desuso en las sociedades occidentales. Nos encontramos más necesitados de afecto y reconocimiento que nunca y, dentro de las compañías, nos causa pereza hablar siempre de productividad, competitividad, eficacia, posicionamiento, ventaja diferencial. No nos extraña que se haga tan dura la rentrée después de vacaciones. Queremos un poco más de sentimiento, diversión, cariño. Queremos más amor en nuestras horas laborales. Más amor y menos «valores corporativos», como denunciaba Gary Hamel con su libro *Lo que ahora importa*.

Todo lo que se puede medir se puede mejorar, decía Drucker. Pero al fijar un objetivo y medir su progreso, corremos el riesgo de obtener el resultado marcado a secas, dejando de lado los matices de la vida real. Podríamos obtener ventas, pero perder fidelidad de clientes o calidad de servicio, que se cuantifican peor. Y no todo es medible: el amor, la ilusión, la emoción, las ganas de ir a trabajar por la mañana, el engagement (bueno, sea lo que sea eso del engagement, deberíamos



intentar medirlo). Necesitamos implantar menos software y más «soulware». Hay que reivindicar «lo soft».

Dos de los hashtags más utilizados en Territorio creativo son: #cariñoteceriano y #orgulloteceriano. Aunque leer (no vivir) sobre ritos tecerianos les resta brillo, estamos aquí para intentarlo. Cuando nos empeñamos en impulsar cañas «oficiales» al final de algunas jornadas, sabíamos que no tardarían en ser organizadas sin voz de mando. Los cumpleaños son celebrados con inusitada euforia e incluyen verdaderos homenajes culinarios en la cocina, entrega colectiva de regalos y tartas. Hay TcParties en verano e invierno (esta última incluye el rito del amigo invisible). Los abrazos son más comunes que el PowerPoint. Las comidas para las despedidas tecerianas reúnen multitudes. Y cuando el Samur tiene que llevarse de urgencias a Nuria Martínez (@nuria\_mlc), teceriana en prácticas, sus compañeros se vuelcan con muestras de cariño y varios (incluido su director general) se acercan a visitarla al hospital.

Pero lo más impactante para los recién incorporados son las bienvenidas. El día antes de la incorporación, se envía un detallado correo electrónico sobre la persona que se incorpora al día siguiente y se deja su cuenta de Twitter. Es el pistoletazo de salida para que cada teceriano, voluntariamente, le mencione en un tuit de bienvenida. Los primeros días, se le acompaña para presentarle por la oficina y él se presenta a su vez en la red social interna, donde recibe de nuevo eufóricos mensajes de bienvenida. Y se le graba un vídeo para presentarle en 15" a nuestra comunidad en medios sociales. La sorpresa de Miriam Castellano (@MimiCaste), en Bogotá, se traducía en la primera línea de su presentación:

Antes que nada quisiera agradecerles tan cálida bienvenida que me han dado desde el viernes. De verdad, los tuits a las 5 am (hora colombiana) de bienvenida, jaja uno pensaría que no, pero hicieron mi día!! :-)

Ana Archer (@aarchercabral) recordaba así sus impresiones de los primeros días:

(...) de repente empiezo a recibir menciones de bienvenida en Twitter, no sabía qué estaba pasando: «¿Cómo es posible que todos me conozcan si aún no he comenzado?». No pude dormir, justo el día en que más lo necesitaba. Llego a la oficina, con mariposas en la tripa y veo, en cámara lenta, como todo el mundo se levanta para saludarme y darme un beso... Y cuando creía que ya había terminado, empezamos en la siguiente pradera: otra tanda de besos y de bienvenidas. Pero ¿en qué sitio pasa esto? Ya había sido becaria, de esas olvidadas en un sitio de la empresa, sin besos, ni nombre, ni nada.

¿Y que haya un grupo de tecerianos que, en tu primer día, come contigo? Para hacerte sentir parte de todo esto, para hacerte preguntas míticas, como las de David (@davidgnavas) y conocerte un poco más, para que tú los conozcas un poco más a ellos... Y formación, formación y más formación: en los primeros días se abre todo un mundo de conocimiento y piensas «no podré, en mi vida, asimilar todo esto». Sí que puedes. Hay paciencia, mucha ayuda, y poco a poco vas aprendiendo de los tecerianos a ser teceriano.

Quizá sería bueno empezar por darnos más abrazos, y preocuparnos sinceramente por nuestros compañeros, por sus desvelos, por su vida personal. Todo bien metido en una hoja Excel llenita de macros, eso sí.

**Desplegar más amor en el trabajo, sin necesidad  
de ocultarlo en celdas de Excel.**