

## LA OPINIÓN DEL EXPERTO

**Javier Fernández Aguado** muestra, a través de la historia militar del Imperio Romano, cómo las organizaciones tienen que estar abiertas a cambios, huir de la rigidez y aprender de las experiencias

# Flexibilidad para afrontar la crisis

Gobernar ateniéndose a lo previsto es demasiado sencillo. Cualquiera puede hacerlo. Aplicar lo previamente experimentado o lo prescrito por otros no reclama particular preparación. Algunas organizaciones imponen una normativa tan estricta que en realidad lo único que logran es difundir una paz mortecina, la propia de los cementerios. Gobernar reclama unas capacidades que no todo el mundo tiene. Aquellas instituciones en las que se asciende por el mero paso del tiempo o por la sumisión ciega a los procedimientos se condenan a sí mismas al fracaso.

Las organizaciones son seres vivos que precisan de la creatividad, de la innovación, al igual que las personas. Las soluciones que ayer fueron revolucionarias, hoy son obsoletas y mañana resultarán sencillamente dañinas. Limitarse a aplicar regulaciones convierte a un equipo humano en cadáveres semimovientes. El directivo que pretende tener todo resuelto de antemano, da miedo. Quien de su cartera saca recetas pre-escritas puede ser un capataz, pero nunca un líder.

A lo largo de la historia se encuentran múltiples ejemplos de cómo aquellas organizaciones que han triunfado lo han logrado precisamente por su capacidad de innovar, por su flexibilidad para adaptarse a las circunstancias. Corría el año 218 a.C. Aníbal había de las suyas en los albores de la II Guerra Púnica. Ese año fueron nombrados dos cónsules: Publio Cornelio Escipión y Tiberio Sempronio Longo. El primero fue destinado a España. El segundo, a Sicilia y África. Se levantaron seis legiones para aquellos doce meses. Era tradición a lo largo de toda la época republicana que se asignaran dos legiones a cada uno de los cónsules nombrados. Se las reforzaba con las denominadas *alae* latinas. Es decir, fuerzas de los aliados. Ese año, además de las dos legiones asignadas a cada cónsul, otras dos se dirigirían a la Galia Cisalpina bajo el mando de Lucio Manlio Vulso, pretor.

Las cifras de cada uno de los tres ejércitos, para cualquier gestor enfermo de rigidez, hubieran sido idénticas. No lo fueron. Escipión contó para su campaña en Hispania con 14.000 soldados aliados de a pie y 1.600 de caballería. Longo recibió 16.000 de infantería y 1.800 équites. 10.000 de a pie y 1.000 de a caballo apoyaron a las legiones de Vulso.

El Imperio Romano fue, en sus momentos de esplendor, un paradigma de cómo debe mezclarse el respeto a unos principios inviolables con la flexibilidad para adaptarse a los acontecimientos. Esta sana plasticidad para atender a las coordenadas espacio-temporales reclama habitualmente mayor fortaleza que la precisa para imponer uniformidad. Y esto tanto a nivel retributivo como en cualquiera de las otras facetas que afecta a un grupo humano asociado para un pro-



yecto, sea éste público o privado.

Las organizaciones deben permitirse esa sensata elasticidad que es propia de la vida, frente a la rigidez cada vez de lo rigurosamente impuesto. La alteración del volumen de los contingentes aliados que apoyaron a cada uno de los frentes en el caso que menciono es clara manifestación de que el sistema militar que permitió a Roma imponer sus decisiones en la mayor parte del mundo

## Aquellos que se imponen un freno a la novedad, acaban languideciendo ellos mismos y sus organizaciones

conocido, controlando a la competencia, fue el resultado de un sistema de gobierno adaptativo. El Senado también demostró sensatez y creatividad a la hora de distribuir los recursos navales. 160 quinquerremes y 20 navíos ligeros fueron los entregados a Longo para su trabajo en África, ya que resultaba más que probable que la flota cartaginesa intentase dificultarle al máximo el trabajo de desembarco en sus costas. Al servicio de Escipión, cuya función se desarrollaría fundamentalmente en tierra una vez llegado a España, se le asignaron únicamente 60 quinquerremes.

Comenzado el conflicto, las tribus galas de los boios y los insubres cogieron prisioneros a tres enviados de Roma cuan-

do estaban precisamente negociando. Manlio Vulso se dirigió de inmediato hacia la zona. Livio narra que los galos lo emboscaron y perdió Vulso más de 1.200 legionarios en dos ataques sucesivos. Ante lo que podríamos denominar colisión con la competencia, los dirigentes de Roma no se quedaron a esperar. Rectificando decisiones previas, una de las legiones de Escipión fue redirigida hacia la Galia. Buscaron un nuevo responsable, el pretor Cayo Atilio Serrano, que se apresó a ayudar al malhadado Vulso, quien le esperaba con ansiedad.

El Imperio Romano no se mantuvo durante siglos a costa de reiterar comportamientos previamente contrastados. La capacidad de reinventar, la flexibilidad para afrontar nuevas dificultades con soluciones creativas es lo que permite que una persona o una institución o un país perdure en el tiempo de forma efectiva. Aquellos que se imponen un freno a la novedad, acaban languideciendo ellos mismos y sus organizaciones. En vez de ayudar, desmotivan a quienes se les acercan. Una vez más, aunque sea a vuelapluma, los caladeros de la historia permiten mostrar cómo han de actuar las organizaciones inteligentes. La pasión por el aprendizaje no es un capricho, es una necesidad. Con más motivo en periodos como el actual en el que los cambios se producen a una velocidad acelerada.

Socio director de MindValue

## NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cincodias.es

### CARLOS TRIBIÑO Responsable de nuevos negocios Off Platform en MTV Networks.



Tiene 20 años de experiencia en las áreas de marketing, consultoría estratégica, branding y posicionamiento. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Nueva York y MBA por la Columbia Business School, era consejero delegado de la consultora Added Value para España.

### MANUEL MORENO Director financiero de Grey



Group. Es licenciado en Económicas y Empresariales y Executive MBA por IESE. Procede de Universal McCann, donde los últimos tres años ejerció el cargo de director financiero. Con anterioridad trabajó durante cinco años como director de negocio en McCann y en Simoco.

### RICHARD CASTILLO Director de marketing para Europa de Kimberly-Clark.



Licenciado en Economía y Sociología por la Sorbona y MBA por la Universidad de Deusto, hasta ahora ocupaba el cargo de responsable de marketing para el sur de Europa. Anteriormente trabajó para empresas como Ford, Hilti o Société General.

### JAVIER YUSTE Director de desarrollo de negocio de Cognodata Consulting.



Inició su carrera dirigiendo proyectos en Satec, consultora especializada en telecomunicaciones. Es licenciado en Ingeniería Superior Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por la Smurfit Graduate Business School del University College de Dublín.

### LUIS HERREROS Responsable de desarrollo de negocio de Entel.



Se encargará de la gestión de riesgos y seguridad de la consultora. En los últimos 12 años su trayectoria profesional ha estado vinculada al sector de la seguridad TIC en empresas como Transicel, Atos Origin o Satec. Ha cursado posgrados impartidos por Microsoft, IBM, Cisco y Symantec.

### ESTANIS MARTÍN DE NICOLÁS Director general de PayPal España.



Está licenciado en Administración de Empresas por la Autónoma de Madrid. Tras seis años dedicado a la elaboración de reportajes económicos en África, América Latina y Oriente Próximo, realizó un MBA en Insead. Actualmente dirige las relaciones con cuentas clave para Europa.

### JOSÉ BONET Director general de servicios de campo de T-Systems.



Ingeniero Industrial y Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad Politécnica de Valencia, trabajaba desde 1999 en T-Systems, filial de servicios para empresas del grupo Deutsche Telekom, como director de la zona levante y sur.

### CARMEN MARTÍNEZ ITURRI Gerente de Cegid



Ibérica. Es doctora en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociopolíticas de la Unión Europea por la Sorbona de París. Comenzó su carrera como consultora y directora de proyectos en Adonix Sistemas, actual Sage, y proviene de Sas Institute, empresa de software.