

Perder para aprender

AL DÍA

SUSANA QUINTÁS

Consejera Independiente, Coautora de «Cómo transformar desde el Consejo»

A sí le decía su abuela a un consejero delegado al que aprecio mucho cuando era pequeño. *Expertise* empresarial embebido en la sabiduría popular burgalesa.

Hoy en día, esta idea es especialmente útil, dado que la tecnología está transformando el funcionamiento de las empresas, sus modelos operativos y la forma en que crean valor. De forma masiva y en todos los sectores, los experimentos con inteligencia artificial generativa se suceden. Pero no siempre resultan exitosos a la primera, por ello es tan necesario mantener conversaciones bidireccionales entre la dirección de la empresa y los líderes tecnológicos para fomentar una cultura que permita cometer errores y aprender de ellos.

Google es conocido por su mantra «Fracasa rápido, fracasa a menudo». Se anima a los empleados a probar nuevas ideas sin miedo a las consecuencias del fracaso, siempre y cuando se aprenda algo valioso en el proceso.

En 3M, los empleados pueden dedicar el 15% de su tiempo a proyectos personales. El Post-it que todos usamos en la oficina fue un resultado de un fracaso inicial en el desarrollo de un adhesivo fuerte, que se convirtió en uno de sus productos más exitosos.

SpaceX, fundada por Elon Musk, fracasó en los primeros lanzamientos de cohetes, pero los llevó al éxito de los cohetes Falcon 9 reutilizables.

La idea central es dotar a la organización de la capacidad de aprender, y de traducir rápidamente ese aprendizaje en acción. Es frecuente

que las empresas acaben triunfando con ideas de negocio diferentes a las previstas en primer lugar; por tanto, tiene todo el sentido apostar por una cartera de ideas estratégicas sabiendo que algunas, seguramente, fracasarán, pero nos proporcionarán aprendizajes que se aprovecharán.

¿Qué estrategias se pueden aplicar para aprender de las *pérdidas*?

En banca siempre ha sido muy habitual hacer un *análisis post-mortem* después de una operación compleja. Una vez cerrada la transacción se hacía una revisión exhaustiva tanto de los puntos fuertes que habían salido bien como de las cosas que no habían ido tan bien, generando un resumen de lecciones aprendidas para su uso futuro.

También puede ser interesante, especialmente en España donde tenemos una fuerte tradición de «cazar culpables», poner una capa de *mentoring* y *coaching* como apoyo a los directivos para superar y aprender del fracaso.

Finalmente, si queremos que esté en el ADN de la empresa, hay que fomentar una cultura que valore el aprendizaje continuo y que vea las *pérdidas* como oportunidades de crecer; donde las personas se sientan cómodas saliendo de su zona de confort y asumiendo riesgos razonables. Es necesario construir una mentalidad de experimentación y aprendizaje constantes. Si estás abierto al cambio, serás capaz de pivotar de forma rápida y asequible.

Los que somos seguidores de la serie *Star Wars* recordamos el diálogo donde el maestro Yoda le dice a Luke: «No escuchaste mis palabras, ¿verdad? Transmite lo que has aprendido. Fuerza, maestría. Pero también debilidad, locura, fracaso. Sí, el fracaso, sobre todo. El fracaso es el mejor maestro». Pues eso.

Las caderas y las leyes

TIERRA DE NADIE

EDUARDO RIESTRA

Hubo una época, sobre todo en Inglaterra, que, cuando se celebraba un partido de fútbol importante, un espectador o espectadora cruzaba el campo corriendo completamente en cueros, perseguido con furor por policías y vigilantes. Aquello se llamaba hacer un *streaking*. La afición, obviamente, animaba al infractor, cuyas partes nobles, cuando era atrapado, se cubrían castamente con un casco de los *bobbies*. Una metáfora del triunfo del orden sobre el libertinaje. Pero el público siempre estaba del lado del infractor, que, inofensivamente, rompía la monotonía del fútbol del domingo. También el de los españoles, que lo veíamos por la televisión.

Y pienso ahora en eso porque

el juez Velasco, magistrado de la Audiencia Nacional, se ha hecho un *streaking* que obviamente ha causado el asombro de los espectadores. Eloy Velasco se ha pegado una pequeña carrera completamente desnudo, y se le han visto todas sus intimidades: la del machismo, la del clasismo, la del complejo de superioridad. Uno sabe que dolencias como la idiocia pueden darse de manera transversal en cualquier capa de la sociedad, y, como la acidez de estómago, pueden atacar a jueces y juzgados por igual. Pero lo que acusa el magistrado es, sobre todo, ignorancia. Pensar que las caderas de los supermercados saben menos de leyes que su propia madre es desconocer a las caderas y a las leyes. Es despreciar a ambas. Y es, sobre todo, la demostración más flagrante de que este señor no hace nunca la compra. Y eso sí que tiene delito.

¿Abogada del diablo? No, de un hombre capaz de lo peor

LÍNEA ABIERTA

ASUNCIÓN SERENA

Periodista española, corresponsal de la cadena Cope en París

Es menuda como un soplo, como diría Joan Manuel Serrat, pero no pasa desapercibida cuando llega al tribunal vestida de rojo, incluidas sus gafas, ni cuando se pone la teta, a pesar de sus 1,45 metros de altura. Beatrice Zavarro ha tenido entre sus manos la defensa de Dominique Pelicot, el hombre que durante el día era un marido y padre cariñosos, pero durante la noche se transformaba en un monstruo capaz de drogar a su mujer, violarla y ofrecerla a decenas de otros hombres para que abusaran de ella.

Al aceptar la defensa de Pelicot, Zavarro se ha convertido de forma involuntaria en uno de los principales protagonistas de este proceso que ha provocado un gran debate más allá de las fronteras de Francia sobre la violencia que pueden llegar a sufrir algunas mujeres. La abogada no tiene ningún reparo en calificar de «inmundos» los hechos que reprochan a su cliente, pero, mientras todo el mundo lo define como un monstruo o el propio diablo, ella insiste en que, a pesar de todo ello, Dominique Pelicot «sigue siendo un hombre».

Zavarro estudió Derecho con el objetivo de llegar a ser un día juez. No toleraba a los delincuentes y no comprendía que pudieran disfrutar de la televisión en sus celdas, pero cambió tras sus prácticas de Derecho en la prisión de Marsella. El contacto con gente privada de libertad y con un pasado duro sobre sus espaldas le llevó a decidir que su lugar estaba del lado de la defensa.

Cuando Pelicot contactó con Zavarro desde la cárcel, en el 2021, después de que otro prisionero

se la recomendara, ella aceptó con la única condición de que le contara todos los hechos. Pelicot le confesó que había hecho violar a su mujer por desconocidos tras drogarla. En aquellos momentos solo habían identificado a una decena de agresores y Zavarro no podía imaginar que terminarían en un proceso con 50 acusados, «degenerados» les llama su víctima, Gisèle Pelicot. Tampoco podía presentir que el juicio sería a puertas abiertas, seguido a diario por el público y la prensa nacional e internacional. A pesar de ello, en ningún momento ha pensado en renunciar a la defensa de Pelicot, ni siquiera cuando comenzó a recibir mensajes y llamadas amenazadoras.

Solo hubo un instante de duda, al principio del juicio, cuando la tensión estaba en su punto álgido, pero su marido, que la acompaña y está todos los días junto a ella en la sala de audiencias, le dijo que no podía renunciar. Han sido tres meses sola frente a la fiscalía, que ha pedido la pena máxima contra Dominique Pelicot, y sola frente a los 40 abogados del resto de acusados, que han intentado cargar la responsabilidad de sus clientes sobre el principal instigador.

Beatrice Zavarro no grita ni gesticula, al contrario, es sobria en los gestos y no levanta la voz. A pesar de ello, sabe imponer su presencia cuando toma la palabra. Y, a diferencia de otros abogados defensores, ella nunca ha atacado a Gisèle Pelicot; al contrario, siente un gran respeto por ella y piensa que «es una mujer valiente, que tiene mucha elegancia y un discurso muy comedido desde el inicio del proceso».

El juicio llega a su fin y Zavarro ha hecho «lo que debía hacer, explicar claramente qué es Dominique Pelicot», arrojar luz sobre las razones por las que actuó como lo hizo, sin buscarle excusas.

El gran desafío comercial

QUERIDO MUNDO

CARLOS G. REIGOSA

Según Paul Krugman, premio Nobel de Economía y comentarista político en *The New York Times*, se avecina una gran guerra comercial, fundamentalmente porque «China se niega a actuar como una superpotencia económica responsable» y también porque «es posible que Trump sea el peor para dirigir la política estadounidense en las turbulencias que probablemente se avecinan».

Según el citado premio Nobel, China es «el mayor éxito económico de la historia», pasando de ser un país muy pobre a que su economía se disparara tras las reformas iniciadas en 1978. Se ha convertido así en una nación que exporta un billón de dólares más de lo que importa. Lo que define una gran guerra comercial, porque el resto del mundo no aceptará pasivamente esos superávits chinos.

China es una autocracia que no comparte los valores democráticos y, en consecuencia, se estima que per-

mitirle que domine sectores esenciales desde el punto de vista estratégico es un gran riesgo. El presidente Biden ha seguido con discreción una línea dura con China, manteniendo los aranceles y tratando de limitar sus avances en nuevas tecnologías. Esta es también la razón por la que la Unión Europea impuso aranceles elevados a los vehículos eléctricos fabricados en China, lo que puede ser el principio de un conflicto comercial ampliado.

Quizá Donald Trump, ante una guerra comercial que ya ha empezado, solo añadirá —según Krugman— «ignorancia, falta de enfoque y posible amiguismo. Ah, y credulidad». Es decir, Trump hará que aumenten los costes para muchas empresas estadounidenses y se enemistará con aliados que deberían ser parte de una respuesta común. Porque China seguirá impulsando el desafío comercial.

La conclusión del Nobel Krugman es que los Estados Unidos han elegido al que quizá será el peor líder para gestionar el conflicto. Con la Unión Europea expectante y aún en silencio.

CARTAS AL DIRECTOR

¿Democracia sin confianza?

Los casos de falta de confianza en políticos, de más que presunta corrupción y de posibles abusos sexuales, o de comportamientos reprochables con las mujeres, destruyen la confianza. Y eso tiene consecuencias muy negativas. Reconstruir lo destruido por un abuso y/o por casos de corrupción requiere mucho tiempo. Requiere el desarrollo de mecanismos de control para recuperar cierta seguridad. Esos mecanismos son costosos y, sobre todo, no resuelven por sí mismos el problema de fondo. Los escándalos que afectan al Gobierno y a dos de sus socios minan valores democráticos, y no estamos precisamente en un momento en el que sobre la estima por la democracia. **JESÚS M. MADRID.**

Mi coche, del taller al desguace

Este mes tuve un problema con un concesionario. Dejé el coche en el taller con una avería, movía las ruedas y encendía, pero no se mantenía en marcha. Presupuesto: 1.360 euros. Resultado una semana después: «Leve usted el coche al desguace y además le cobraremos 1.360 euros. Presente reclamación...». **JOSÉ MANUEL RODRÍGUEZ AROSA, PONTEVEDRA.**