



OPINIÓN

Enrique Dans

## By the book

**E**l desarrollo de un entorno en el que la información resulta cada vez más accesible y analizable choca cada día más con una tendencia habitual en muchas empresas: el recurso a sistemáticas y parámetros marcados de forma completamente rígida. Como diría un anglosajón, "by the book", "según la norma".

La tendencia a marcar normas rígidas fue muy popular en las empresas a finales del siglo pasado: una cultura de excesos propia de épocas de abundancia, y una presión cada vez mayor por el ahorro y los resultados llevó a procedimientos para, por ejemplo, el reporte e imputación de gastos, la asignación de recursos, o mil cosas más. Había que evitar el abuso, controlar el gasto, sometiéndolo todo a una disciplina prusiana.

Externamente, lo mismo: éste es mi precio, éstas son mis ofertas, éste es mi margen de negociación. Es lo que hay. Si me sacas de aquí, la respuesta será no.

¿Dónde está el problema? En primer lugar, en que cada día más, tanto empleados como clientes son diferentes. No quieren ser tratados "democráticamente" o "como iguales". Lo que quieren es ser tratados individualmente. El valor de un cliente o de un empleado puede ser muy distinto. Las empresas deberían ser suficientemente flexibles como para reconocerlo y saberlo gestionar.

Pero además, hay un problema más grave: ¿para qué queremos directivos con una formación potente, si no les dejamos tomar decisiones, si tienen que actuar "by the book"? ¿Por qué un directivo preparado debe actuar como si fuera un teleoperador siguiendo un guión? En un entorno rico en información y en herramientas analíticas, la cultura del "by the book" tiene los días contados. Las empresas que no sepan plantear procedimientos flexibles, internos y externos, estarán destinadas a desaparecer.

Profesor de IE Business School.