

ÍNDICE

Prólogo de Conrado Briceño	9
Agradecimientos	13
Introducción	15
BLOQUE 1. Cultura	21
1. Un cambio de cultura. Un proceso natural y necesario	23
2. El presente continuo y el futuro imperfecto. Las organizaciones tienen que aprender a gestionar la incertidumbre para poder evolucionar.....	25
3. El enemigo en casa. ¿Y si la cultura que tiene que acompañar el cambio en realidad lo frena?.....	27
4. ¿Renovación real o retoque cosmético? Hay organizaciones que realizan cambios superficiales cuando necesitan un cambio integral	29
5. Cultura de las interacciones. Tú también impactas en ella.....	32
6. Autocomplacencia, costumbre y endogamia. Los peores compañeros para construir culturas flexibles y cambiantes	34
7. ¿Cómo será tu trabajo en el futuro? Si quieres innovar, tienes que cambiar el chip	37
8. Adiós presencialismo, hola ¿omnitrabajo? Cómo sustituir los puestos de trabajo por lugares para trabajar.....	40
9. ¿Está el silencio matando tu organización? Apuesta por culturas de confianza	42
10. Los trabajadores híbridos. La rebelión de la clase creativa	45
11. Dime dónde trabajas y te diré quién eres. Cuando la transformación de una empresa pasa por acoger nuevos perfiles y ritmos	48

12. Conócete: el oráculo de Delfos de las empresas. Autoconocimiento y autocritica en las empresas	50
13. La nueva curva del cambio. Toma ventaja y pasa a la acción	56
14. Vísteme despacio que tengo prisa. Los cambios requieren tiempo y hay que comprender los ritmos de las organizaciones	59
CASO GOOD REBELS: La cultura es la disrupción	62
BLOQUE 2. Liderazgo	65
1. Lidera y transforma. No estás transformando si no estás liderando	67
2. ¿Quieres ser la envidia de tu empresa? El líder ENVIDIA	71
3. Del liderazgo al servicio al líder 232. El líder camaleón que necesita nuestra era	75
4. ¿Estamos en la era de la sabiduría? La información ya no es poder	82
5. ¿Dónde está la universidad de las tres 'I'? Practica un liderazgo sexy	85
6. El enigma del compromiso. Cuando el mundo cambia y no tengo certezas, ¿cómo lidero y comprometo?	87
7. El poder ha cambiado de manos. ¿Quién manda ahora en los equipos?	89
8. Camaleones y cazadores de tendencias. La memoria de las emociones	91
9. ¿Qué nos enseñan las cucarachas? Mudar de piel para sobrevivir	96
10. La esencia del liderazgo. Las 24 metahabilidades que te permitirán entrar en el club de los líderes camaleón	98
CASO UNIVERSIDAD EUROPEA: Formar a los líderes del futuro	103
BLOQUE 3. Innovación	109
1. Innovación frente a supervivencia. ¿Seguro que tu organización no necesita innovar?	111
2. ¿La innovación es humo? Es mirar donde todos miran y ver lo que nadie ve	114

3. Reuniones en puf y fútbolín en la <i>ofi</i> . La innovación no es una fachada <i>cool</i> , sino una actitud vital.....	117
4. La tiranía del sentido común. No apagues tu lado creativo al llegar a la oficina	119
5. Ser o no ser... creativo. Capacidad creativa innovadora o adaptativa.....	123
6. Aún no lo sabes, pero quieres ser como Bowie. Porque innovar es saltar, es desafiar lo establecido..	125
7. ¿De dónde vienen las buenas ideas? Autoconfianza creativa: la terapia del dominio guiado de Albert Bandura.....	127
8. ¿Entrenas el músculo de la creatividad? Dinámica de la creatividad de Disney	131
9. Innova tú que yo no sé. Perfil Basadur, resolución creativa del problema.....	133
10. Derribemos falsos mitos. Que innoven los creativos....	135
11. ¿Qué te impide innovar? Las rutinas defensivas hacen estragos en una organización	138
12. Decálogo de la empresa innovadora. Las empresas tienen que hacer los deberes.....	140
BLOQUE 4. Diversidad	145
1. Menos mal que no somos todos iguales. Pero, ¿sabemos a qué nos enfrentamos?	147
2. Ni ángeles ni demonios. La discriminación positiva..	153
3. Valemos mucho pero no para todo. Identifica tu color del arcoíris y descubre qué aportas	156
4. ¿Existen organizaciones donde la colaboración ocurre de forma natural? A mayor hostilidad mayor colaboración.....	163
5. La diversidad necesita equilibrio. Entender el funcionamiento de los sistemas como clave de la colaboración	167
6. Los equipos saben tocar <i>jazz</i> . ¿Te atreves a hacer una <i>jam session</i> con tu equipo?.....	171
7. La clave es compartir. El conocimiento colectivo frente a la información es poder	176
STOP. UN ALTO EN EL CAMINO	180

BLOQUE 5. Nuevas estructuras y procesos de trabajo.....	183
1. Los modelos jerárquicos se extinguen. Se difumina la frontera entre jefes y empleados	185
2. Proyectando el futuro. ¿Y si Norman Foster diseñara organizaciones?	188
3. La obsolescencia de la oficina. ¿Por qué nos concentramos mejor fuera?.....	192
4. El puesto de trabajo ha muerto. ¿Podemos trabajar sin horarios?.....	197
5. El antiorganigrama. Los equipos mandan	202
6. ¿A quién estoy conectado? La comunicación interna y el <i>ecosistema amish</i>	205
7. Revolución en metodologías de trabajo. Mundo ágil: Scrum, Kanban, Lean IT, SAFe, XP, DevOps... ¿Nos hemos vuelto locos?	207
8. La gestión del desempeño también cambia. Reinventemos cómo medir el rendimiento	209
CASO BBVA: La actitud <i>What's next?</i>	211
BLOQUE 6. Propósito	217
1. El propósito: elemento diferenciador clave. Los qué, los cómo y los porqués	219
2. La importancia del propósito compartido. Seamos valientes, no sobreprotejamos	223
3. ¿Cómo evolucionará tu sector en los próximos diez años? Si lo tienes, vete quitándote el miedo a volar	228
4. Adáptate a las necesidades de tus clientes. La empresa de bajo coste (<i>low cost</i>)	233
5. Lo que siembras recoges. Ética y éxito: Por una relación de ida y vuelta	236
6. Mi sustituto podría ser un robot. ¿En qué medida estamos preparados para la revolución de las personas?.....	239
CASO BARRABÉS: ESNEPI, El propósito como génesis	243
HAS ENTRADO EN LA ERA DEL CAMALEÓN.....	249
EPÍLOGO de Ignacio Villoch.....	251

PRÓLOGO

Futbolista, médico, astronauta, policía... esta era la lista de respuestas más común a la pregunta de la infancia «¿qué quieres ser de mayor?». Sin embargo, es probable que pasados los años quienes en su momento dieran aquellas respuestas hoy trabajen por ejemplo como *community managers*, expertos en *big data*, especialistas en conversión de *leads* o *bloggers*. Todos ellos ejercen una profesión que en su infancia ni siquiera existía.

Nos encaminamos a una realidad laboral que muta a gran velocidad, como en la analogía entre el camaleón y la empresa que utilizan los autores en el libro. De hecho, según pronostican varios informes, entre ellos The Future of Jobs, presentado en el Foro Económico Mundial de Davos en 2016, el 65% de los niños que hoy empiezan primaria trabajarán en el futuro en empleos que aún no existen.

Desde el ámbito educativo es obvio que estamos ante un gran desafío porque en el mundo actual todo puede reinventarse gracias a la tecnología y debemos estar a la vanguardia de esos cambios. Como veremos a lo largo de esta obra, hoy en día la transformación digital afecta a todos los sectores hasta el punto de haberse convertido en un imperativo para las empresas e instituciones y, por ende, para los profesionales, que necesitan creatividad, facilidad para el desarrollo y el uso de herramientas tecnológicas y ser más flexibles que nunca para adaptarse a los escenarios laborales futuros. Pero no sólo el cambio más tecnológico va a sacudir estos futuros escenarios; también lo harán otra serie de factores menos predecibles que alterarán, en ocasiones de manera drástica, las formas de trabajar y de actuar. Por

todos estos motivos, es necesario realizar una transformación integral más profunda tanto en las compañías como en la manera de pensar de las personas que las forman. *La empresa camaleón* nos enseña el camino y nos da las pautas para hacerlo.

Analizar ese escenario actual o vislumbrar el que está por venir resulta siempre fascinante y además representa una necesidad inherente a cualquier institución educativa, como la universidad, que tiene la exigencia de ser sensible a las transformaciones sociales. Por ello resulta tan estimulante la lectura de este libro, porque desde el rigor y el análisis nos permite descubrir pautas y claves para entender las futuras necesidades laborales con la mirada siempre puesta en el futuro.

Y se trata de un futuro que se constata cada día en nuestras aulas, donde formamos a los profesionales del mañana, a las personas que van a dar respuesta a las necesidades de un mundo que, como veremos, resulta cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Pero ese es el reto: formar a personas desde un compromiso ético que garantice el progreso social sostenible, a profesionales capaces de emprender e innovar para generar un impacto positivo en la sociedad, a personas capaces de liderar con éxito proyectos en un entorno de incertidumbre extrema, sujeto a una profunda transformación; en definitiva, a formar a líderes camaleón.

Porque los múltiples desafíos que plantean los autores de esta obra se relacionan muy directamente con el hecho de que los profesionales que está demandando el mercado laboral actual son híbridos, mezclan su especialidad con competencias y conocimientos más transversales. En definitiva, se buscan «nuevos profesionales», perfiles *ad hoc*, y desde la universidad debemos poner el foco en estas nuevas necesidades.

Asimismo, creo que las generaciones que se están incorporando a la empresa tienen unas características profesionales y unas expectativas diferentes a las que hemos estado acostumbrados hasta ahora, por lo que no sólo debemos pensar qué echa de menos la organización, sino también qué requiere el estudiante. Hemos de tener la capacidad de adaptarnos unos a otros

y entendernos. Estamos acompañando a las generaciones que crearán las empresas camaleón o trabajarán en ellas.

Además considero que las nuevas generaciones no perciben valor en las clases magistrales de transmisión de conocimientos; piden aprender a aplicarlos en escenarios cercanos a la realidad a la que se van a enfrentar en su vida profesional, pues saben que esto es lo que les hará más competitivos. Al mismo tiempo, las compañías necesitan que los nuevos perfiles lleguen preparados para ser efectivos desde el primer momento y no tener que dedicarles meses para que aprendan las competencias necesarias. Las metodologías de aprendizaje deben adaptarse para favorecer el *learning by doing*, la transversalidad, la colaboración, el emprendimiento, etcétera.

Vivimos en la inmediatez y la demanda actual implica que los vínculos entre universidad y empresa se estrechen. Para nosotros resulta clave concentrar esfuerzos con el objetivo de que desaparezca esta brecha a través de un modelo académico basado en el aprendizaje práctico, en casos reales, cercano a la realidad profesional y con un claustro que en su mayoría compatibiliza la actividad docente con la profesional.

Estamos trabajando con los líderes del futuro y debemos asumir que el día de mañana van a necesitar entender la realidad y sobre todo saber qué son capaces de aportar ellos al proyecto empresarial en el que estarán implicados. Una de las garantías de que los líderes de la empresa camaleón se vinculen con la organización es el impacto positivo que esa compañía tiene en la sociedad, su capacidad para generarles orgullo de pertenencia; es decir, buscan trabajar en organizaciones que les permitan devolver a la sociedad parte de lo que esta les aporta al tiempo que les ofrezca la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en entornos dinámicos y globales. En definitiva, el futuro está en las organizaciones con un propósito inspirador y compartido con las personas que la conforman y que son además el verdadero motor de cambio.

Conrado Briceño

Presidente de la Universidad Europea



AGRADECIMIENTOS

El primer reconocimiento va para ti, que has sentido la curiosidad de entender nuestro enfoque sobre las necesidades de evolución de la empresa y el liderazgo del futuro. Gracias por tu confianza y tu apuesta por este recorrido a través del apasionante mundo de las organizaciones.

Agradecemos especialmente a Conrado Briceño y a Ignacio Villoch, que hayan aceptado con generosidad colaborar, tanto en el prólogo como en el epílogo, con sus diferentes visiones sobre la empresa camaleón y hayan enriquecido el libro con sus interesantes comentarios.

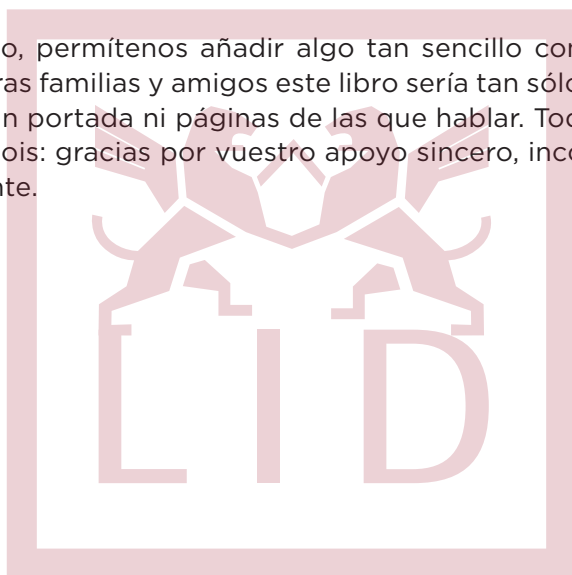
También queremos dar las gracias a todas las empresas que han colaborado con nosotros, en algunos casos permitiéndonos bajar al terreno muchas de las teorías que exponemos para ofrecer una visión práctica y al tiempo muy gráfica de lo que están implementando cada día. Gracias a Stef por su apoyo y a BBVA, al Grupo Barrabés, a la Universidad Europea y a Good Rebels por darnos la oportunidad de asomarnos a su realidad y compartir con nosotros bagaje y experiencias.

Gracias a todo el equipo de LID Editorial por hacer posible que esta obra salga a la luz, en especial a Laura Madrigal, nuestra editora, por su empuje constante, por su dedicación, por su buen criterio y por la profesionalidad que nos ha permitido avanzar en la dirección adecuada.

Escribir un libro como este ha sido toda una aventura, pero coescribirlo lo ha hecho todavía más especial. A menudo escuchamos que embarcarse en la aventura de escribir un libro suele ser una tarea solitaria, pero en nuestro caso –que ha sido una escritura a cuatro manos– contar con un compañero de viaje ha sido algo único, desafiante y divertido.

Ambos hemos sabido desarrollar la piel y la intuición del camaleón para adaptarnos y enriquecernos con este trabajo colaborativo convirtiéndonos en autores de esta obra de la que nos sentimos tan orgullosos.

Por último, permítenos añadir algo tan sencillo como cierto: sin nuestras familias y amigos este libro sería tan sólo una buena idea sin portada ni páginas de las que hablar. Todos sabéis quiénes sois: gracias por vuestro apoyo sincero, incondicional y constante.



INTRODUCCIÓN

La estrategia del camaleón

¿Sabías que los camaleones tienen un campo visual de 360°?

Sus ojos rotan de forma independiente; si uno ve a un depredador acercarse, el otro, al mismo tiempo, busca una vía de escape. Sin embargo, la característica más conocida por todos probablemente sea su particular cambio de color, que está relacionado, entre otros aspectos, con el modo en el que se comunica. Su estado de ánimo influye en la manera en la que su piel varía de color y de esta forma da a entender con cada cambio algo diferente: muta a tonalidades estridentes antes de entrar en combate, sus colores son más vivos cuanto más se irrita, también modifica su color para atraer o repeler a sus potenciales parejas en la temporada de celo o evidencia si está alterado, en alerta o relajado... Los camaleones son un libro abierto de emociones.

Asimismo, estas emociones están muy presentes en este libro, en el que abordamos una nueva realidad laboral donde se tiene más en cuenta a las personas, sus inquietudes, circunstancias, intereses y capacidades. Se trata de una realidad donde el modelo competitivo está transformándose hacia otro más cooperativo y en el que la satisfacción e implicación de los trabajadores, así como su felicidad en el día a día, adquieren más relevancia que nunca.

Así, vamos a acercarnos a los mecanismos que articulan la realidad de las organizaciones para poner el foco en ellas y en lo que deben cumplir para asumir ese cambio de registro y convertirse en empresas camaleón. Trasladaremos al mundo de la empresa

las características de este singular reptil que ha sido capaz de sobrevivir más de cien millones de años mientras que otras especies se extinguían: su particular energía, su capacidad para mimetizarse con el entorno, su inusual comportamiento, etc. Además, trazaremos el perfil de las compañías que han de liderar este siglo XXI y que están llamadas a abanderar el cambio.

Porque ser camaleónico tiene mucho que ver con la flexibilidad y la empatía. De hecho, si atribuimos a alguien ese adjetivo le estamos definiendo como una persona capaz de adaptarse, de mutar, de modificar conductas y hábitos según las necesidades del entorno. Esa empatía, esa capacidad para mudarse al universo mental de los demás, probablemente le asegure el éxito en cualquier ámbito porque resulta fundamental en la esfera privada, pero no es menos relevante en el mundo laboral.

Como el reptil, la empresa de la que hablamos posee una extraordinaria capacidad para observar lo que ocurre en su entorno, está al día y actualizada de todo lo que sucede, lee el contexto, sabe cómo es el mercado y prepara su estrategia a corto y largo plazo en función de unos objetivos claros. Con esa mirada de 360° contempla todos los mercados, no sólo el suyo, e incluso puede transformar, si es preciso, su modelo de negocio porque no tiene miedo al cambio.

Como profesionales especializados en liderazgo y gestión del cambio en el entorno organizacional, estamos habituados a analizar lo que vemos en el día a día del ámbito profesional en empresas de sectores y tamaños diversos. Bajo esta premisa, emprendemos un viaje para compartir contigo las claves y los mecanismos que harán posible crear compañías exitosas y convertirlas en proyectos sostenibles.

Tomaremos como referencia lo camaleónico para reflexionar y analizar cómo deben ser las organizaciones actuales, si quieren seguir avanzando con paso firme, y realizaremos un itinerario que nos permita conocer qué hay que transformar en este contexto laboral, como consecuencia de las nuevas reglas del juego.

Para ello partiremos de la necesidad de abordar desde las organizaciones un cambio integral cuyo origen sea la confianza, palabra que estará presente constantemente en esta obra como debe estarlo en el día a día de las empresas.

Si algo hemos podido comprobar con la revolución que ha supuesto la tecnología es que por sí sola no resulta suficiente para impulsar a las organizaciones hacia sus nuevos objetivos estratégicos. De hecho, hoy más que nunca las empresas tienen que mirarse bien en el espejo y realizar un cambio profundo que les lleve a poner el acento en las personas para crear culturas de confianza. Son precisamente estas personas el motor del cambio, quienes generan la transformación y provocan que las compañías evolucionen. Pero no debemos olvidar que es preciso crear el clima adecuado para que toda la organización esté alineada y los cambios fluyan.

Seguramente te preguntarás cómo será posible que las organizaciones consigan crear el clima necesario para poder crecer. La respuesta es: mediante culturas corporativas que de verdad permitan que las personas tomen las riendas. Sin embargo, este planteamiento ideal en el que la confianza se convierte en la llave que parece abrir todas las puertas del cambio se topa a menudo con un entorno VUCA (por sus siglas en inglés, volátil, incierto, complejo y ambiguo) que choca con las resistencias, los hábitos y los patrones culturales o personales.

Aquí está el reto que queremos que asumas como propio a lo largo de este libro: ¿podríamos inventar una forma para trabajar juntos más poderosa y significativa si transformáramos nuestro sistema de creencias? ¿Cuáles son las claves de la empresa camaleón? Esa es la que quieres trabajar porque, entre otras cosas, sabe mirar hacia el futuro de frente y sin asustarse.

Sin adelantarte nada, te aseguramos que vamos a dar respuesta a esta y otras muchas preguntas a través de estas páginas que son, sin duda, una reflexión y un análisis integral de la evolución de conciencia necesaria para el futuro. Se trata de un paseo por

el ecosistema del cambio y la actitud necesaria para conseguir un salto evolutivo.

A través de una estructura en bloques, iremos desentrañando varios temas: el primer bloque lo dedicaremos a la cultura. En él analizaremos cómo debe ser esa cultura capaz de acompañar y articular el cambio y de qué manera han de ponerse en marcha los mecanismos que generan que una organización resulte flexible y adaptable como un camaleón. En los últimos capítulos de este mismo bloque te guiaremos para que aprendas a identificar qué tipo de cultura tiene tu organización y qué palancas se requieren para alcanzar el éxito.

Otro de los conceptos que tendrá un papel clave en estas páginas es el liderazgo, que trataremos en el segundo bloque. Descubriremos juntos cómo los líderes están cambiando. Hasta qué punto un líder que trabaja veinte horas al día y gana millones no inspira tanto como aquel que surfea en Cantabria o lleva a sus hijos al colegio a diario. Estamos ante otro concepto de liderazgo; la era del camaleón reclama líderes comprometidos con una nueva forma de mirar el mundo.

Pero es indudable que los líderes son más fuertes si cuentan con las herramientas necesarias para crear y consolidar organizaciones innovadoras. Por ello, en el apartado de innovación hablaremos sobre cómo la creatividad será clave para que los nuevos líderes puedan innovar con agilidad y eficacia. Acompañaremos este análisis acerca de la necesidad de innovar con un test práctico que te permitirá conocer si tu compañía tiene o no un perfil innovador y cómo puedes trabajar con los diferentes perfiles.

En el cuarto bloque profundizaremos en el término diversidad porque estamos convencidos de que en el ámbito laboral es una palabra que se trivializa a menudo. Reflexionaremos acerca de su papel en las organizaciones actuales, donde la consideramos crucial para todo el proceso de cambio del que hablamos en este libro. Conoceremos cuáles son sus beneficios y

analizaremos cómo es posible identificar si nuestra organización se está liderando desde la diversidad. Presentaremos las pautas que nos permitan lograrlo, como las relativas a género, aspectos generacionales y culturales, diferentes formas de pensar y/o crear, etc. Seamos consecuentes: si los desafíos a los que nos enfrentamos superan la capacidad de nuestros líderes, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva. Para ello se precisa maximizar el poder de conexión.

Por otro lado, ya en el quinto bloque y desde una perspectiva más práctica, conoceremos qué tipo de estructuras y procesos son los más adecuados para las organizaciones flexibles. Analizaremos cómo desarrollar a las personas en estas estructuras y en metodologías que ayuden a adquirir la agilidad necesaria que este mundo competitivo y de cambio exponencial exige cada día.

Asimismo, en el último bloque, destinado al propósito, te guiaremos en el diseño de estrategias a futuro innovadoras y competitivas. Veremos juntos qué hace diferente a los visionarios, nos acercaremos a casos concretos de empresas de referencia y veremos la importancia de trabajar en un propósito compartido.

Para realizar este itinerario del que ahora te hacemos cómplice como lector hemos tomado el pulso a lo que sucede dentro de las organizaciones para averiguar qué desafíos están hoy en sus agendas. Desde ahí hemos ido configurando con qué características ha de contar una empresa camaleón, cómo debe ser una compañía capaz de adaptarse a cada momento, de mutar, de desarrollarse y, en definitiva, de evolucionar. Y todo ello conscientes, además, de que esto no es algo temporal; se trata de una transformación profunda y permanente en el tiempo.

Y es precisamente el tiempo el que determinará qué organizaciones son capaces de resistir los envites de esta nueva realidad y cuáles no lograrán sobrevivir, como les ocurrió a otras especies animales contemporáneas al camaleón.

Desde nuestra experiencia, las organizaciones necesitan asumir el cambio desde dentro y acoger una cultura de confianza que implique a todos. Es el momento de dejar de mirarse el ombligo y ver qué hay ahí fuera. Precisamente con esta obra buscamos hacer una llamada a la acción dentro de las empresas, provocar preguntas y generar nuevas respuestas, poner el acento en las personas y compartir un lenguaje común que nos ayude a abrazar el cambio sin tibiezas.

Sabemos que la empresa del futuro se enfrenta a grandes desafíos porque fuera está la jungla, pero para sobrevivir es preciso conocer bien el terreno que pisamos y mimetizarnos con el entorno. En definitiva, **es el momento de adoptar la estrategia del camaleón.**



BLOQUE 1





1. UN CAMBIO DE CULTURA

Un proceso natural y necesario

Vivimos en un contexto convulso que reclama cambios e invita a la acción y, para adaptarnos, necesitamos que el cambio pase por nosotros, que sea integral. ¿Por qué?

Porque nuestras viejas maneras de pensar y liderar no son capaces de acompañar el nivel de independencia y complejidad al que nos enfrentamos. Lo habrás oído hasta la saciedad, pero la frase de Einstein es la que mejor lo refleja: «no podemos solucionar nuestros problemas actuales usando el mismo nivel de conciencia que teníamos cuando los creamos».

Sin embargo, todo indica que, además de una transformación en nuestros esquemas individuales, se requiere un cambio colectivo, que en plural podamos modificar viejas costumbres. Para ello tenemos que asumir que hay que cambiar la cultura de las empresas poniendo el foco en las personas; ellas y sólo ellas podrán crear culturas innovadoras, flexibles y basadas en la confianza.

A través de estas páginas nos adentraremos en la cultura de la empresa, eso que sucede mientras nadie mira. Analizaremos cómo nos condicionan esas normas no escritas, esos comportamientos compartidos que todo el mundo conoce: las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las

«La clave es que quienes formen parte de la organización asuman el cambio como un proceso natural».

creencias. Como dice Daniel Solana en su libro *Desorden*, «las cosas suceden de manera distinta cuando intervenimos y miramos que cuando no intervenimos ni miramos». En ese *backstage* de la obra principal es donde nosotros pondremos el foco.

Mediante este libro queremos invitarte a la reflexión, a analizar cómo tiene que ser esa evolución de conciencia en cada uno y en las organizaciones para afrontar el futuro. El objetivo de estas páginas no es otro que realizar un paseo por el ecosistema del cambio, conocer las seis claves para el salto evolutivo de la empresa y saber qué hacer en cada caso.

Hay dos maneras diferenciadas de interactuar positivamente con el cambio y tú puedes decidir cuál asumes. Una consiste en esencia en estar atento a lo que sucede y sumarte a la corriente; la otra, más difícil, pero también mucho más gratificante, implica que te conviertas en agente del cambio.

Existen innumerables ejemplos de quienes han optado por la segunda opción y se han erigido como líderes. Sin duda uno es Steve Jobs, quien en su momento apostó por la calidad de su marca, Apple, en lugar de seguir la tendencia generalizada, que consistía en fabricar cada vez más barato y con peor calidad. Finalmente, el tiempo le dio la razón: los fabricantes de ordenadores económicos han ido perdiendo peso mientras que la cultura Mac se ha convertido, nos guste o no, en todo un referente para el consumidor.

Sea cual sea tu opción, la clave es que quienes formen parte de la organización asuman el cambio como un proceso natural.

2. EL PRESENTE CONTINUO Y EL FUTURO IMPERFECTO

Las organizaciones tienen que aprender a gestionar la incertidumbre para poder evolucionar

«Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida», dice Woody Allen. A nosotros también nos interesa, y mucho, porque además vivimos en un contexto que nos obliga a mirar hacia adelante. Asimismo las organizaciones precisan una nueva hoja de ruta; hoy más que nunca tienen que proyectarse en el futuro inmediato.

Pero el futuro, saber cómo las organizaciones serán capaces de reaccionar ante los cambios, es incierto. En palabras del profesor Santiago Álvarez de Mon: «la incertidumbre estará siempre, hagamos planes, pero que no nos impidan vivir».

A propósito de lo que plantea Álvarez de Mon, debemos ser capaces de lidiar con esa incertidumbre; de hecho, seguramente todos estamos tratando de adaptarnos al ritmo de la transformación digital y familiarizándonos con los entornos VUCA. No resulta nuevo, pero la preocupación es real y está presente a menudo en nuestras conversaciones, en cualquier debate que trate de indagar sobre las tendencias actuales en el entorno laboral. Porque la pregunta obligada es qué podemos hacer para que ambos no choquen con las resistencias, los hábitos y los patrones culturales o personales. Ahí está la clave.

No hay fórmulas mágicas, pero sí respuestas firmes: es preciso replantear el ADN de la empresa del futuro. Para ello tenemos que transformar aquello que nos permita afrontar los nuevos retos y seguir creando valor económico y social en el nuevo entorno. Hay mucho por hacer.

Para empezar, si queremos ser justos con lo que estamos viviendo, hemos de confesar que la mayoría fuimos educados

para ámbitos mucho más estables que el actual. De igual modo, las empresas no se crearon para enfrentarse a la incertidumbre, para caminar sobre un terreno resbaladizo ni, menos aún, para cambiar su cultura, con todo lo que esto implica.

Por lo tanto, trasladamos muchos y nuevos interrogantes al futuro, proyectamos la imagen de las organizaciones de cara a este nuevo tiempo que exige reaccionar y comprobamos cómo todo se complica porque tenemos todavía un presente que resolver.

En este presente incierto y en este futuro cargado de hipótesis apenas manejamos certezas, pero sí tenemos claras las competencias que tienen que imperar en las organizaciones para ser exitosas en este contexto. Sabemos que han de ser capaces de adaptarse a lo que venga y para ello deben innovar y reinventarse cada vez. Insistimos en «cada vez» porque el mayor beneficio que le vemos a la empresa camaleón es su capacidad de adaptación en cualquier situación, venga lo que venga y cuando venga. Hoy las organizaciones se ven afectadas, entre otras cosas, por lo que el Foro de Davos llamó *la cuarta revolución industrial*, pero mañana será otra cosa, y así sucesivamente; lo importante es estar preparado en agilidad y competencias de adaptación continuamente.

Mark Oliver Everett, líder del grupo musical Eels, en las últimas páginas de su libro, *Cosas que los nietos deberían saber* hace todo un alegato sobre la incertidumbre: «Igual llego a los cien años. Igual tengo nietos. Igual acabo escribiendo la segunda parte de este libro. Nunca se sabe. No tengo ni idea de qué va a pasar a continuación. Y tú tampoco».

Precisamente como no lo sabemos pero nos gusta conocer hacia dónde vamos, te proponemos un paseo directo a reflexionar acerca de la evolución de conciencia necesaria para el futuro. Y permítenos un consejo: no te dejes llevar por las apariencias. Sí, parece que todas las empresas están reaccionando ante el cambio, se están digitalizando, saben dónde se encuentran. Pero, probablemente, algunas no sepan cómo reinventarse ni afrontar esa transformación, mientras que otras muchas, sin ni siquiera saberlo, están muy cerca de convertirse en verdaderas empresas camaleón.

3. EL ENEMIGO EN CASA

¿Y si la cultura que tiene que acompañar el cambio en realidad lo frena?

Muchas compañías han fracasado en su proceso de cambio porque los profesionales clave para impulsarlo lo han frenado o no han sabido implantar una cultura y una forma de trabajo adecuadas a las nuevas exigencias del entorno.

Se pueden dar muchas razones para el fracaso. Las empresas aún adolecen de la necesaria fluidez para pasar de la jerarquía y el control a un contexto donde primen la colaboración y la innovación y donde las personas tengan acceso a un entorno que les permita poner en marcha, de verdad, ese nuevo modo de hacer empresa.

Resulta significativo que más de 7,5 millones de personas en el mundo hayan visualizado en *SlideShare* un PowerPoint de 125 diapositivas, sin mayores ilustraciones o efectos especiales; y también que Sheryl Sandberg, directora de operaciones de Facebook, lo calificara como «probablemente el documento más importante que haya salido alguna vez de Silicon Valley». Nos referimos al documento de cultura de Netflix, que resume cuáles son los pilares sobre los que se está construyendo una de las empresas más innovadoras y exitosas de los últimos tiempos. La compañía estadounidense de entretenimiento vía *streaming* ha convertido su estrategia de desarrollo de personas en un modelo para muchas organizaciones, que descubren que esa cultura interna, que se caracteriza por su libertad y flexibilidad extremas, fomenta la innovación y la creatividad entre sus empleados.



Documento de cultura de Netflix.

[Texto en inglés]



El caso de Netflix resulta significativo porque evidencia que las compañías requieren un cambio organizacional, transformarse buscando el equilibrio entre la cuenta de resultados y las necesidades de las personas por encontrar sentido y propósito a lo que hacen. Si los desafíos a los que nos enfrentamos superan la capacidad de nuestros líderes, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva. Debemos exigirles que puedan apoyar ese cambio, no obstaculizarlo.

Así, en esta búsqueda de líderes, no sin cierta nostalgia, Carlos A. Scolari en su post «Nuevos clásicos» reclama la necesidad de contar hoy en día con «un Charles Darwin que nos explique la evolución de las especies tecnológicas; un Karl Marx que nos ayude a comprender el funcionamiento del capitalismo postindustrial; un Sigmund Freud que nos describa el funcionamiento del inconsciente en una era marcada por nuevas estructuras familiares y renovadas pulsiones, ansiedades y paranoias; un Jürgen Habermas que nos explique qué significa *opinión pública* en un mundo articulado en redes digitales, y una María Montessori que renueve unos procesos de enseñanza-aprendizaje todavía anclados en la disciplina del libro».

Scolari reivindica por medio de estas emblemáticas figuras la necesidad de contar con líderes contemporáneos capaces de generar impacto en los demás; el perfil de personas que necesitan las empresas para adaptarse a todo lo que está por venir. ¿Cuántas organizaciones lo estarán teniendo en cuenta en su selección?

Los auténticos líderes no frenan el cambio; todo lo contrario, lo motivan porque saben que la clave de una empresa camaleón es conocer «cuál es tu propósito, a dónde vas en cada momento y tu capacidad de reacción», como señala el *coach* Pere Rosales: «la gracia no es tener el plan previsto, es saber qué hacer en todo momento; la gracia no es saber muchas cosas, es aprenderlas en el mínimo espacio de tiempo y pasar a la acción».

Este saber qué hacer en cada momento implica tener muy presente el desafío que supone pasar de las organizaciones centradas en procesos a las enfocadas hacia las personas, capaces de reinventarse continuamente.