

# Índice

**Prólogo** de Jorge Wagensberg ..... 11

**Agradecimientos** ..... 13

**Introducción: una metáfora** ..... 15

**1 Cuaderno de bitácora: cartografía para navegar por el cambio** ..... 21

1. El cambio organizacional como proceso adaptativo y necesario ..... 25
2. Temores y creencias ..... 26
3. El liderazgo impulsor para la gestión del cambio ..... 26
4. La realidad de tránsito ..... 27
5. La vivencia personal de los procesos de cambio ..... 28
6. La complejidad de los procesos de cambio ..... 29
7. La comunicación interna ..... 29

**2 Ideas antes de partir** ..... 31

- Idea 1. Vivir constituye un proceso adaptativo y evolutivo 35
- Idea 2. El presente cambiante continuo rige también en las empresas ..... 35
- Idea 3. No hables de cambio porque provoca miedo ..... 36
- Idea 4. Diferencia entre necesidad, demanda y deseo ..... 39
- Idea 5. Genera necesidad de anticipación habilitando espacios para conversar ..... 40
- Idea 6. Liderar es anticiparse ..... 43

|   |    |
|---|----|
| Idea 7. La importancia del grupo impulsor .....   | 47 |
| Idea 8. El cambio requiere patrocinadores .....   | 49 |
| Idea 9. La organización tiene código genético .....   | 51 |
| Idea 10. El cambio es posible por la herencia del patrimonio histórico cultural previo .....                              | 53 |
| Idea 11. El cambio de creencias debe comunicarse con arreglo al pasado .....  | 54 |
| Idea 12. Dime lo que toleras y lo que no .....  | 56 |
| Idea 13. La importancia de lo que se quiere conservar ...   | 57 |
| Idea 14. Saliendo de A no vemos adónde llegaremos ni cómo será B. Anticiparse es transitar por realidades inciertas ..... | 59 |
| Idea 15. Existen tres momentos de tránsito: impacto, elaboración y acción .....   | 60 |
| Idea 16. Las vivencias son siempre individuales .....   | 64 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Consejos para navegar durante el cambio .....</b>                                 | <b>67</b> |
|          | Consejo 1. No confundas el mapa con el territorio .....                              | 71        |
|          | Consejo 2. Maneja bien el tiempo de la intención, tu principal aliado .....          | 73        |
|          | Consejo 3. Calibra la predisposición identificando a aliados y opositores .....      | 75        |
|          | Consejo 4. Gestiona bien el éxito. Puede abrir caminos, pero también anestesia ..... | 77        |
|          | Consejo 5. Sé hábil con lo que crees que sabes. Tal vez ya no sirva .....            | 78        |
|          | Consejo 6. Calibra el peso de las tecnologías y de los conocimientos .....           | 79        |
|          | Consejo 7. No subestimes los estados emocionales .....                               | 80        |
|          | Consejo 8. Comunica con un lenguaje nuevo. La nueva realidad lo requiere .....       | 85        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>4</b> | <b>Legados del cambio .....</b>                                 | <b>91</b> |
|          | 1. Lo que el cambio ha legado a Bioibérica .....                | 95        |
|          | 2. Lo que el cambio ha legado al Hospital Clínic .....          | 96        |
|          | 3. Lo que el cambio ha legado a Intermón Oxfam .....            | 96        |
|          | 4. Lo que el cambio ha legado a la Corporación Mondragón .....  | 97        |
|          | 5. Lo que el cambio ha legado al Grupo SEB-Moulinex ....        | 98        |
|          | 6. Lo que el cambio ha legado a Triodos Bank .....              | 99        |
|          | El legado de los autores. Navegando por aguas turbulentas ..... | 99        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>5</b> | <b>Extractos de entrevistas</b> .....    | 103 |
|          | Bioibérica .....                         | 107 |
|          | Hospital Clínic de Barcelona .....       | 119 |
|          | Intermón Oxfam .....                     | 131 |
|          | Corporación Mondragón .....              | 143 |
|          | Grupo SEB-Moulinex .....                 | 161 |
|          | Triodos Bank .....                       | 175 |
|          | <b>Aviso final para navegantes</b> ..... | 185 |



## Prólogo

**H**e aquí la cuestión de todas las cuestiones, lo que debe resolver todo ser vivo o toda organización viva: ¿cómo mantener la propia complejidad cuando la incertidumbre del resto del mundo arrecia?

En el mundo animal han emergido varias soluciones por selección natural y la más prestigiosa es sin duda el cerebro.

El cerebro fue necesario cuando surgió la movilidad. Un animal con poca o ninguna movilidad (estar fijo en el espacio como una lapa o ir a la deriva como una medusa) se alimenta siempre por casualidad, cuando colisiona literalmente con una partícula nutritiva. La movilidad se inventó para sobrevivir ante la primera crisis de recursos. El cerebro se inventó para salir de casa y la memoria para volver a casa. Desde entonces hasta la adquisición del conocimiento cognitivo existe una sola cosa común a lo largo de toda la historia de la evolución natural y cultural. Se trata de la mejor, de la única estrategia efectiva para sobrevivir ante la incertidumbre. El concepto encabeza este libro de Joan Quintana y Ceferí Soler: es la anticipación. La anticipación es la clave de la permanencia de cualquier identidad en la realidad de este mundo, ya sea una bacteria, un ser humano o un complejísimo colectivo humano.

Está claro que si no fuera por la realidad de las crisis aún seríamos todos bacterias. Solo se puede no cambiar en un mundo exento de incertidumbre. Sin embargo, lo más cierto de este mundo es justamente que el mundo es incierto.

¿Cómo gestionar el cambio? La ciencia es la manera de comprender la realidad que requiere menos ideología preconcebida. El objetivo de la ciencia es comprender el mundo y el de la tecnología cambiar el mundo. La ciencia versa sobre entes muy sencillos, en ocasiones incluso ultrasencillos, mientras que el cerebro es, probablemente, el objeto más complejo de la galaxia entera. Sin embargo, la complejidad es el gran tema de la ciencia moderna y poco a poco emergen buenas teorías, buenas prácticas y buenas simulaciones sobre sistemas progresivamente complejos. Por lo tanto, nada más razonable que intentar abordar el problema de las organizaciones y las empresas humanas a la luz de las ciencias de la complejidad. Tal es el intento de este libro.

Los autores saben bien que no todo tiene licencia para volar directamente de una disciplina a otra. En particular, quizá no sea lícito secuestrar y proyectar resultados de la física a la administración de empresas. Pero sí es lícito que lo hagan las ideas. De ahí el interés, el atractivo y la fiabilidad de este ensayo.

**Jorge Wagensberg**

Director científico de la Fundación "la Caixa"

## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los directivos que nos han legado sus experiencias de anticipación en sus organizaciones, a Ariane Arpa, Esteban Barroso, Jesús Catania, Josep Escaich, Enric Florensa y Josep María Piqué.

También queremos mostrar nuestra gratitud a Jorge Wagensberg, que nos da ejemplo con su prólogo de que comprimir es comprender, a todos los alumnos por sus aportaciones y a todas las empresas que han confiado en nosotros y nos han permitido acompañarlos en sus procesos de cambio, de todos hemos aprendido las ideas y los consejos que en este libro compartimos.

Gracias a Iván y Mario Sorribas por su ayuda en estructurar los contenidos y estilo y a los profesionales de LIDeditorial, Pilar Zaragoza, Maite Rodríguez y a César Piernavieja por su pasión.

---

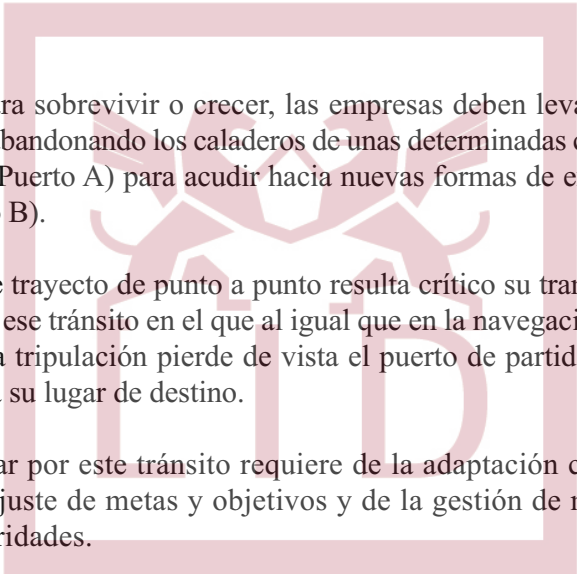
## **Introducción: una metáfora**











**P**ara sobrevivir o crecer, las empresas deben levar anclas abandonando los caladeros de unas determinadas creencias (Puerto A) para acudir hacia nuevas formas de existencia (Puerto B).

De este trayecto de punto a punto resulta crítico su tramo intermedio, ese tránsito en el que al igual que en la navegación marítima, la tripulación pierde de vista el puerto de partida sin ver todavía su lugar de destino.

Navegar por este tránsito requiere de la adaptación continua, del reajuste de metas y objetivos y de la gestión de miedos e inseguridades.

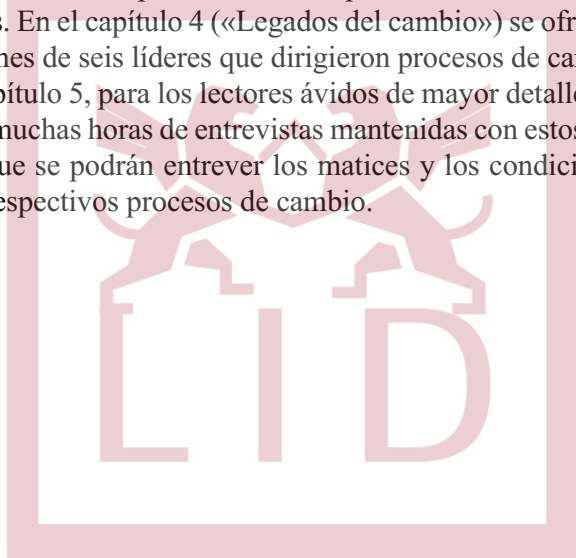
Este libro proporciona criterios, ideas y consejos útiles para hacerse a la mar de los cambios. Surgen de la experiencia profesional y docente de los autores, y también de la experiencia de compañías que supieron transitar con éxito y pudieron contarlo. Su testimonio queda reflejado en horas de entrevistas que han quedado destiladas y sintetizadas al final de este libro a modo de legado.

*Anticipate* inicia sus páginas presentando unos criterios en forma de cuaderno de bitácora (capítulo 1). Estos criterios son

la esencia misma del libro. Es la cartografía para navegar por el cambio.

Precisamente estas ideas y estos consejos, que tienen la voluntad de acompañar las evoluciones de cualquier directivo ante la gestión de un cambio inminente, vienen detallados en los capítulos 2 («Ideas antes de partir») y 3 («Consejos para navegar durante el cambio»).

Los capítulos 4 y 5 de este libro corresponden a los legados que los autores han podido destilar a partir de la sabiduría de los expertos. En el capítulo 4 («Legados del cambio») se ofrecen las reflexiones de seis líderes que dirigieron procesos de cambio. Y en el capítulo 5, para los lectores ávidos de mayor detalle, se extractan muchas horas de entrevistas mantenidas con estos líderes en las que se podrán entrever los matices y los condicionantes de sus respectivos procesos de cambio.



**1**

**Cuaderno de bitácora: cartografía  
para navegar por el cambio**













## **1. El cambio organizacional como proceso adaptativo y necesario**

El cambio es el estado natural del ser humano y persigue siempre una mejor adaptación al entorno.

Frente a un proceso que implica adaptarse, cambiar o transformar se puede reaccionar oponiendo resistencias o bien aceptándolo e integrándolo en nuestro conjunto de valores, creencias y conductas.

Las empresas en base a la economía de mercado son especialmente proclives al cambio constante.

El éxito o fracaso de un proceso de cambio organizacional en una empresa dependerá de la personalidad de sus directivos, de la tipología de cada unidad de negocio afectada por el mismo, de la cultura corporativa establecida y de si el cambio se afronta de forma reactiva o con anticipación.

En las primeras etapas de un proceso de cambio organizacional resulta conveniente favorecer el uso de términos como evolución,

adaptación o transformación en detrimento de la propia palabra cambio cuando los actores vinculados puedan percibir su uso como un hecho puntual y peligroso, y no como un proceso natural y evolutivo.

## **2. Temores y creencias**

Todas las empresas cuentan con un cuerpo de creencias, valores y principios que configura los límites conforme a los que actúan sus profesionales.

Para conocer las creencias que rigen el presente de una empresa hay que analizar los momentos históricos que han configurado sus éxitos y fracasos y preguntar a una muestra representativa de sus actuales actores qué está permitido y qué no en su contexto.

A continuación, deben identificarse las creencias que pueden verse impactadas o modificadas en el proceso de cambio.

Una vez determinadas las creencias que pueden ser transformadas por el proceso de cambio, deben construirse narraciones sustitutivas de las mismas.

Es importante hacer un reconocimiento histórico, que el proceso en su globalidad dignifique la etapa previa, reconociendo en su transcurso el trabajo del equipo anterior al cambio.

## **3. El liderazgo impulsor para la gestión del cambio**

El grupo impulsor del cambio organizacional, considerado como un proceso de adaptación, evolución o transformación, ha de contar con una red de patrocinadores que incorpore a las personas y grupos con mayor poder de decisión en la empresa, y también a sus principales líderes de opinión.



El equipo impulsor ha de generar una demanda que haga que el proceso de desarrollo sea percibido por la mayoría como necesario e irrenunciable.

Para lograrlo los impulsores deberán exponer qué hace necesario anticiparse y actuar para seguir manteniendo o desarrollando la organización, cuáles pueden ser sus consecuencias y qué respuestas deberá brindar cada patrocinador a lo largo del proceso.

Es importante concienciar a los patrocinadores de que si no actúan de forma coral, coherente y determinada, el éxito del proceso corre serio riesgo.

El modelo de liderazgo impulsor necesario para acometer un cambio se basa en nueve pilares: autoridad, integridad, confianza, cooperación, compromiso, positivismo, suavidad en la mirada, equilibrio en la acción y determinación en los hechos.

También ha de evitarse la confrontación durante el proceso e intentar que este se desarrolle de forma solidaria y en positivo, habilitando espacios de reflexión y ejercitando la paciencia como una actitud necesaria para afrontar los vaivenes de todo el proceso.

#### **4. La realidad de tránsito**

La realidad de tránsito es el trayecto que ha de completar una empresa para la exitosa implantación de un proceso de cambio organizacional.

Este tránsito comprende tres etapas: impacto, elaboración y acción.

- La etapa de impacto es aquella en que la mayoría de miembros reciben la comunicación de que va a producirse un proceso

de adaptación o cambio organizacional. Se trata de un momento emocional en que la ruptura de una serie de certidumbres suscita reacciones de confusión, bloqueo, desconfianza, miedo e idealización del pasado.

- En la etapa de elaboración se produce una racionalización colectiva: la respuesta emocional instintiva da paso a la racionalización y a la progresiva adaptación a las nuevas creencias, pese a la prevalencia de algunas dudas.
- La etapa de acción, en que se completa el tránsito, se caracteriza por la superación definitiva de las dudas y las resistencias. Este hito produce una gran satisfacción en la empresa y la abre a nuevas oportunidades una vez recobrada la sensación de seguridad.

## **5. La vivencia personal de los procesos de cambio**

Cada persona afectada por un cambio lo interpreta desde un lugar distinto que conforma su posición en la línea de mando, pero también su bagaje y situación personal.

Es importante calibrar esas vivencias personales porque son el estadio previo al nivel de predisposición que la persona tendrá respecto al proceso de cambio organizacional.

Deben habilitarse espacios comunes de diálogo en que todos los actores puedan expresar y recibir una respuesta a la pregunta de cómo va a afectarles.

Iniciar los procesos de cambio organizacional en aquellas personas o departamentos con mayor grado de predisposición, y que estos se impliquen en las estrategias para decantar a los opositores.

## 6. La complejidad de los procesos de cambio

El cambio organizacional en las empresas nunca se produce de forma fulminante y requiere, por lo tanto, un proceso caracterizado por su complejidad.

Las empresas han de intentar emprender cambios en las etapas de crecimiento o de rendimiento óptimo en lugar de hacerlo cuando atraviesan dificultades.

El equipo impulsor de un proceso de desarrollo ha de valorar con carácter previo si la empresa cuenta con los conocimientos y el equipo necesarios para sobrevivir en la etapa poscambio.

Debe valorarse asimismo la capacidad de asimilación del ritmo de los cambios de los individuos y las distintas unidades de la empresa para evitar que una irritación excesiva paralice el proceso.

La gestión de los tiempos de un proceso de desarrollo organizacional exige una doble consideración: el tiempo cronológico (*kronos*) en que prevemos llevarlo a cabo y el tiempo estratégico (*kairós*) que recomienda el propio proceso en su transcurso.

La adopción de sistemas tecnológicos de gestión favorece la consolidación de un cambio y evita el efecto retorno por su carácter sistemático e irreversible.

## 7. La comunicación interna

La ausencia o disfuncionalidad de la comunicación interna de una empresa es un obstáculo en un proceso de cambio organizacional.

En contraste, una comunicación interna plural, cooperativa y en positivo es una importante aliada de los procesos de cambio, adaptación, evolución o transformación.

Es importante que en la comunicación interna se impliquen sus directivos y cargos intermedios y se realicen en espacios de conversación próximos y reducidos para favorecer la comprensión de los beneficios que el proceso de cambio aporta.

En la etapa de impacto de un proceso este ha de comunicarse de forma concreta, rápida y transparente y acompañarse de mensajes de futuro y fortaleza.

En las etapas de elaboración y acción deben habilitarse y consolidarse espacios de conversación, destacarse los nuevos valores, creencias y conductas, y vincularlos con la idea de oportunidad.

