

# Índice

Prólogo.....	13
Agradecimientos.....	19
Introducción. Los árboles.....	23
PRIMERA PARTE. ¿QUÉ ES LA CAPACIDAD ADAPTATIVA?.....	31
<b>1</b> Todo empieza con un problema.....	33
1. Carly Fiorina, Hewlett-Packard y las dificultades de adaptación.....	37
2. Equilibrio, desequilibrio y capacidad adaptativa.....	41
3. Trabajo técnico, trabajo adaptativo y evasión.....	45
4. La tensión y la dinámica del cambio.....	49
5. Los efectos de la sensibilidad y el ambiente contenedor en la capacidad adaptativa.....	56
6. El Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos y la habilidad para adaptarse.....	61
7. Los efectos de la autoridad en la capacidad adaptativa.....	65
8. El desafío de ejercer el liderazgo.....	70

<b>2</b>	<b>Las organizaciones enfrentan los problemas de forma diferente</b> .....	75
	1. LATAM Airlines y Saab: éxito y fracaso adaptativos en un mundo cambiante .....	77
	2. Cuatro tipos de organizaciones .....	83
	3. ¿Dónde se ubica su organización? .....	89
	4. ¿Cuál es la realidad de su organización?.....	93
	5. Evolucionando para ser más adaptativos .....	98
	6. Evolución de una organización resolutiva .....	101
	7. Evolución de una organización comunal .....	104
	8. Evolución de una organización burocrática .....	107
	9. Evolución de una organización innovadora .....	110
<b>3</b>	<b>El problema como un desafío adaptativo</b> .....	115
	1. Telefónica y el proceso de adaptación .....	118
	2. Lecciones de la historia: las personas son esenciales .....	121
	3. Lecciones desde la evolución: enfocarse en el desafío adaptativo .....	127
	4. Lecciones desde la experiencia: diseñar un proceso .....	134
	5. Tres etapas del proceso de cambio .....	135
	6. De la dimensión técnica a la dimensión adaptativa del cambio .....	139
	7. Algunas advertencias importantes.....	147
	8. Conversaciones difíciles: un barómetro de la capacidad adaptativa .....	151
	9. Cómo la autoridad enfrenta los desafíos adaptativos: un segundo barómetro .....	154

SEGUNDA PARTE. ¿CÓMO INCREMENTAR LA CAPACIDAD  
ADAPTATIVA DE UNA ORGANIZACIÓN? ..... 159

<b>4</b>	<b>Propósito: el alma de la organización</b> .....	161
	1. El Banco Grameen, Avon y Apple: tres organizaciones muy diferentes movidas por propósito .....	162
	2. Cinco variables clave: diferencia, gente con propósito, legado, conexión y relato .....	165
	3. El propósito en diferentes tipos de organizaciones .....	171
	4. Cómo las compañías evaden el asunto del propósito, y el poder que tiene preguntar «¿por qué?» .....	175
<b>5</b>	<b>Estrategia: el cerebro de la organización</b> .....	179
	1. Honda y Amazon: la estrategia como una herramienta de adaptación .....	180
	2. Cinco variables clave: conciencia, reflexión, involucramiento, experimentación y simplicidad .....	183
	3. La estrategia en diferentes tipos de organizaciones .....	191
	4. Cómo las compañías evaden el pensamiento estratégico, y el poder que tiene preguntar «¿por qué no?» .....	194
<b>6</b>	<b>Estructura: el esqueleto de la organización</b> .....	199
	1. 3M, McDonald's y el Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos: estructuras diferentes para distintos desafíos adaptativos .....	200
	2. Cinco variables clave: descentralización, flexibilidad, comités conductores-agitadores, intraemprendimiento y redes externas .....	203

	3. La estructura en diferentes tipos de organizaciones.....	211
	4. Cómo las compañías evaden la reconsideración de su estructura, y el poder que tiene preguntar «¿qué harían ustedes?» .....	213
<b>7</b>	<b>Cultura: la sangre de la organización .....</b>	<b>217</b>
	1. Google y LATAM Airlines: dos tipos de culturas adaptativas.....	217
	2. Cinco variables clave: juicio propio, responsabilidad compartida, apertura a la discrepancia, aprendizaje y confianza.....	220
	3. La cultura en diferentes tipos de organizaciones.....	228
	4. Cómo las compañías evaden la importancia de la cultura, y el poder que tiene preguntar «¿de qué trata el problema realmente?».....	231
<b>8</b>	<b>Talento: el corazón de la organización.....</b>	<b>237</b>
	1. General Electric, Netflix y Fútbol Club Barcelona: tres grandes impulsores del talento adaptativo.....	237
	2. Cinco variables clave: identificación, maduración, retroalimentación, nuevos desafíos y modelos.....	241
	3. El talento en diferentes tipos de organizaciones .....	248
	4. Cómo las compañías evaden el desafío del talento, y el poder que tiene preguntar «¿por qué la gente se une a nosotros?, ¿por qué se va?».....	252
	<b>Conclusión. El bosque .....</b>	<b>255</b>
	<b>Notas .....</b>	<b>259</b>

## Prólogo

Este libro fue escrito en el momento adecuado. Hace quince años no habría tenido resonancia en los altos ejecutivos, pues la mayoría de ellos pasaban por un buen momento, que creían iba a durar por siempre. Y, dentro de algunos años más, será ya tarde para muchos que podrían beneficiarse de leer estas páginas, como usted mismo, quizá.

No ha pasado mucho tiempo desde que un gran número de mentes brillantes creía que el mundo estaba en las primeras etapas de lo que Peter Schwartz y sus colegas denominaron The Long Boom [el Gran Auge] en el libro que lleva el mismo nombre, publicado por primera vez en 1999. Prosperidad para siempre.

En 2002, cuando Juan Carlos Eichholz y otros de nuestros colegas abrieron las puertas de Cambridge Leadership Associates (CLA), nuestra firma consultora internacional, los clientes potenciales no estaban interesados en la adaptación. A lo sumo, querían recibir consejos no sobre cómo lograr que su compañía pasara de ser Buena a Grandiosa, en las memorables palabras de Jim Collins, sino cómo hacerla pasar de Grandiosa a aún más Grandiosa.

Ahá. Una idea bastante miope con el beneficio de la retrospectiva.

Todo esto cambió en 2007. La desaceleración económica era mucho más que una simple «corrección», como suele llamarlo

mi asesor financiero cada vez que el mercado de valores se desploma, cuando nuestros ahorros familiares se evaporan y cuando todo parece indicar, de nuevo, que tendré que morir con las botas puestas. Ese momento marcó un reinicio fundamental en la forma en que la mayoría de la gente percibía el mundo. La realidad tomó su lugar. La vida no volvería a ser la misma.

Para darles contexto, yo crecí entre los años de 1940 y 1950. El ritmo de cambio era lento y estable, algo a lo que era fácil de acomodarse. Recuerdo la primera vez que vi televisión en el año 1949, en una pantalla borrosa, un claro y fresco día de noviembre, en el sótano de la casa de mi mejor amigo. Era un partido de fútbol americano, el encuentro anual entre la Academia Naval y la Academia Militar, el clásico juego Ejército vs. Armada. No le podía quitar la mirada al televisor, aunque apenas distinguía a los jugadores. Luego llegó un pequeño televisor a mi propia casa, que reemplazó la enorme consola de radio; después vino uno más grande; y, finalmente, apareció el color. Poco a poco, en algo más de una década, fuimos agregando piezas a nuestros recursos de entretenimiento familiar. Durante esos maravillosos años acogimos el cambio a un ritmo bastante cómodo. Y a decir verdad, nuestra familia no era nada parecido a lo que ahora llaman «primeros seguidores».

El mundo de hoy es muy diferente. Estamos inundados de información confusa e incierta, los cambios rápidos y significativos son una constante a nuestro alrededor y subsistimos bajo condiciones de gran incertidumbre, ambigüedad y características desconocidas.

Es en medio de estas circunstancias que surge este libro, proveyendo claridad y orden para que podamos entender y prosperar bajo estas nuevas condiciones.

Dicho todo esto, que este es el libro adecuado para todos los altos ejecutivos en los tiempos que vivimos, cómo desearía haberlo tenido sobre mi velador hace cuarenta años, cuando asumí mi primer trabajo ejecutivo. (Claro está, la referencia sobre mi velador solo es una metáfora de lo que *debería* estar leyendo. Justamente

ahora tengo once libros de administración y negocios que cada vez se llenan más de polvo, mientras me entretengo con lecturas más livianas que me ayuden a dormir las ocho horas de sueño reglamentarias para un hombre mayor como yo).

Mi primer trabajo ejecutivo fue como editor de un periódico semanal alternativo que algunos amigos habían comprado a una cooperativa típica de los 60, que lo había fundado hacía algunos años. Esta publicación, aunque con escaso financiamiento y subsidiada por los trabajadores, estaba bastante actualizada en materia de cultura y se mantenía al margen de la política, con pocos pero entusiastas seguidores jóvenes. Entonces, los nuevos dueños y yo intentamos convertirla en una publicación mucho más popular –conservando su estilo moderno–, de alta calidad, políticamente comprometida y que fuera una alternativa menos predecible a los medios tradicionales. Queríamos que alcanzara un mayor número de lectores y que se convirtiera en un negocio económicamente estable y, por qué no, muy rentable.

Este era un desafío adaptativo enorme, pese a que yo estaba al menos a veinte años de distancia de poder describirlo en los términos apropiados. Después de haber leído este libro, también me di cuenta de que estaba a otros veinte años de tener las herramientas de diagnóstico e implementación necesarias para enfrentar ese desafío de forma sistemática y sistémica. ¿Dónde estaba Juan Carlos cuando lo necesitaba?

Actué por intuición, cometí todos los errores posibles que pudieran cometerse al liderar un cambio (y los cometí más de una vez), y difícilmente comprendía lo que intentaba hacer. En palabras de Eichholz, el periódico era una organización comunal y resolutive, estructurada como una cooperativa, que necesitaba sacar un producto todas las semanas, una tras otra. Debíamos volvernos más adaptativos y, sí, más burocráticos, para establecer sistemas y así no funcionar solamente bajo un caos sostenido impulsado por la supervivencia. Entonces me hundí en el trabajo; encontré resistencia a cada paso y, durante los primeros años, no logré ningún avance en absoluto. ¡Ay, cómo necesitaba lo que este libro ofrece!

Lo que se halla en estas páginas es un regalo para usted.

Para comenzar, ellas proporcionan un lenguaje útil para realizar un diagnóstico de la situación que se está experimentando. ¿Qué tipo de organización está usted ayudando a gestionar? ¿Qué propiedades de las dimensiones comunal, burocrática, resolutive e innovadora la caracterizan y hacia dónde necesita llevarla? ¿Cuál es el estado del entorno, la realidad actual de la industria a la que pertenece o está planeando ingresar, y cuáles son los supuestos sobre la dirección que tomará la organización en el futuro?

Juan Carlos Eichholz nos ofrece marcos conceptuales y herramientas para alcanzar ese punto. ¿Cuáles son las palancas que puede usar en su organización para lograr avances? ¿Cuál es la diferencia entre lo que se requería para el progreso de una organización cuando yo me hice adulto, durante los años de crecimiento desenfrenado, y lo que imponen nuestros tiempos? ¿Cómo puede ajustar el propósito, la estrategia, la estructura, la cultura y el talento para ampliar la capacidad adaptativa de su organización como un todo, así como la de los individuos que la componen?

Los clientes con los que hemos tratado después de la crisis financiera de 2007 ya no se enfocan en pasar de ser Grandiosos a aún más Grandiosos. Su atención se centra en cómo crear organizaciones que puedan sobrevivir y desarrollarse bajo condiciones de incertidumbre interna y externa que nunca antes habían experimentado. Saben que las habilidades y la experiencia que los llevó hasta allí no los conducirá a ellos, o a su organización, al siguiente punto. Son conscientes de que el énfasis en la ejecución que los ha guiado por tanto tiempo, y que se ha vuelto parte de su identidad y de sus habilidades, y las de sus equipos, ahora debe ser moderado por un nuevo conjunto de percepciones, capacidades y técnicas centradas en desarrollar tanto su propia capacidad adaptativa como la de su organización. Es esta capacidad para adaptarse, tal como lo señaló Darwin por primera vez, lo que separará a los ganadores de los perdedores más pronto de lo que pensamos.

Como lo expresa Eichholz de manera sucinta: «en lugar de concentrarse en llegar a ser muy buenas haciendo algo en particular, las compañías deberían concentrarse en llegar ser muy buenas aprendiendo a hacer cosas nuevas». El autor generosamente reconoce que ha construido a partir del trabajo que otros hicieron antes. El liderazgo adaptativo no es un concepto nuevo pero, al llevar estos principios fundacionales a un contexto organizacional y desarrollar nuevos marcos y herramientas para el análisis y la acción, el autor ha trazado una nueva ruta y ha plasmado nuevos conocimientos.

Mientras redacto este texto, integro la junta directiva de dos organizaciones, una empresa que apenas comienza y está creciendo rápidamente, y una institución educativa bien establecida que está al borde del declive. He utilizado los marcos presentados en estas páginas para hacer un diagnóstico del estado de estas organizaciones y del camino que deben tomar. Ahora percibo cuáles son las palancas que se deben ajustar con el fin de incrementar su capacidad adaptativa y maximizar su potencial para alcanzar el éxito en el futuro. Es mejor que mis colegas en las juntas y los altos ejecutivos que supervisamos se mantengan alertas. Estoy en mi mejor momento.

Este libro también ha sido un regalo para mí.

**Marty Linsky**

Cofundador y director de Cambridge Leadership Associates (CLA).  
Profesor de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard.

## Agradecimientos

Escribir este libro ha sido una dura prueba para mi propia capacidad adaptativa, aunque ciertamente no solo para la mía. La paciencia de mi esposa, Catalina, fue testada extensamente durante este largo proceso de reflexión y de interminables horas frente a la computadora. Sin su apoyo, este trabajo nunca habría llegado a término, pues ella me brindó el ambiente contenedor que necesitaba para sostenerme y perseverar, además de cuestionarme con preguntas que desafiaron mis ideas a lo largo del camino. Siempre le estaré agradecido.

Tal como menciono en la introducción, este libro es parte de un esfuerzo colectivo iniciado por Ronald Heifetz y Riley Sinder, y que continuaron Marty Linsky y Alexander Grashow, como autores y coautores en el campo del liderazgo adaptativo. Ronald Heifetz ha sido un verdadero mentor desde mis años de estudiante de posgrado en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard y tuvo un rol crucial en la formulación y profundización de algunos de los conceptos aquí presentados. No solo leyó el manuscrito más de una vez, sino que también se reunió conmigo en varias ocasiones durante el proceso de escritura para darme luces sobre aspectos específicos y motivarme a seguir adelante. Su continuo apoyo y rigor intelectual enriquecieron este libro al

punto de hacer de él una mucho mejor obra de la que habría sido de otro modo.

La elaboración del marco conceptual inicial no fue una tarea fácil, pues eran muchos los temas a tratar y los ángulos desde los cuales se podían abordar. Alexander Grashow fue un compañero invaluable durante este período, pasando largas horas conmigo frente al pizarrón, semana tras semana, ayudándome a concebir una estructura que fuera coherente y útil para los ejecutivos.

Mis colegas y compañeros en Latinoamérica, tanto de la Universidad Adolfo Ibáñez como de CLA Consulting, me aportaron muchísimo. Ignacio Martín Maruri nunca se cansó de ayudarme a refinar mis ideas a medida que las poníamos a prueba en nuestros cursos de Transformación de las Organizaciones. Diego Rodríguez y Alexandra Montenegro me transmitieron reflexiones profundas y me animaron a pensar en los valores que subyacían a los conceptos expuestos en este libro. Stefan Reich, Rodolfo Rivarola y Gregorio Etcheverry participaron en diversos seminarios y conversaciones en los cuales emergieron, algunos años atrás, los pilares iniciales del marco organizacional desarrollado en esta obra.

Muchos otros colegas y ejecutivos de todas partes del mundo dedicaron generosamente parte de su tiempo para leer el manuscrito y proporcionar valiosa retroalimentación que enriqueció en gran medida la versión final de este libro. Entre ellos, quiero agradecer especialmente a Carlos Eichholz, David Jackson, Tamas Landes, Marcelino Elosua, César Piernavieja, Charles Burck, John Kador, Robert Kaplan, Armando Valdivieso y José Luis Troncoso.

Estoy enormemente agradecido de mi editor, Karl Weber. Él creyó en este proyecto desde la primera vez que le compartí el manuscrito. Me ayudó a aclarar los conceptos y las historias presentadas, y a hacerlos más atractivos para el lector; mejoró mi prosa en inglés con un estilo elegante y armonioso, y me guió a lo largo del proceso de publicación.

Finalmente, siempre estaré en deuda con mis estudiantes y profesores asistentes de los cursos de posgrado que enseñé, así como con los ejecutivos de las organizaciones con las que he trabajado. Todos ellos me inspiraron a escribir este libro y han sido una permanente fuente de aprendizaje para mí, como estoy seguro lo seguirán siendo en el futuro.



## Introducción

### Los árboles

En mayo de 2005, la revista *Fortune* publicó una noticia de portada escrita por Fred Vogelstein que llevaba por título «*Gates vs. Google: Why Google Scares Bill Gates*» [Gates contra Google: por qué Google asusta a Bill Gates]. En ese entonces, la empresa de motores de búsqueda fundada por los veinteañeros Sergey Brin y Larry Page era una mínima parte de la gran potencia de Internet en la que se ha convertido, mientras que Microsoft, de Bill Gates, seguía siendo el actor principal en el mundo de *software* para computadoras. El artículo de Vogelstein comienza con una anécdota extraordinaria acerca del momento, en diciembre de 2003, en el que a Bill Gates le quedó claro el enorme alcance del desafío que Google representaría para Microsoft.

Mientras navegaba por el sitio web de Google, se encontró con que en la página de descripciones de puestos vacantes se buscaba a ingenieros con cualificaciones que no se condecían con un motor de búsqueda en Internet. Peor aún, muchas de las especificaciones eran idénticas a las requeridas para entrar a Microsoft. Ese mismo día, Gates envió un correo electrónico a algunos de sus ejecutivos diciéndoles: «tenemos que vigilar a estos tipos. Parece que están desarrollando algo para competir con nosotros»<sup>1</sup>.

Recuerdo haber leído el artículo tras su publicación y me sorprendió el hecho de que Bill Gates dedicara su tiempo a analizar las

descripciones de las vacantes de Google. Como consultor de empresas y profesor universitario especializado en liderazgo y cambio organizacional, me fascinó descubrir que el fundador y CEO de una de las mayores empresas del mundo recurriera a medios tan poco convencionales para comprender mejor la evolución del sector y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaba Microsoft.

Quizá Gates había aprendido la importancia de reconocer el mayor número de señales posibles para interpretar correctamente una realidad cada vez más compleja y dinámica, en parte debido a no haberlo hecho diez años antes. Cuando Internet daba sus primeros pasos hacia la extensión y penetración global, Microsoft apostó en su contra, principalmente porque Gates pensaba que tenía muy poco potencial. Afortunadamente para la empresa, dicha perspectiva fue rápidamente puesta en cuestión por otros ejecutivos, que introdujeron un cambio en la estrategia de Microsoft y movilizaron con éxito los recursos necesarios para afianzar su presencia en Internet.

Sin embargo, aunque Microsoft pudo evolucionar lo suficientemente rápido en la década de 1990 como para mantener su lugar protagonista en el sector de las tecnologías de la información, no fue capaz de hacer lo mismo en la década del 2000. No solo no pudo competir con el negocio clave de Google —su motor de búsqueda— pese a los grandes esfuerzos realizados, sino que fue testigo de la caída gradual de su principal actividad de negocio como desarrollador de *software*, especialmente cuando los nuevos dispositivos de Apple cambiaron las reglas del juego.

¿Por qué Microsoft no llegó a adaptarse al cambiante mundo de la tecnología, a pesar de la visión premonitrice de su fundador sobre la amenaza que representaban empresas como Google? ¿Cómo podría haberse cambiado el resultado? Y, ¿podrá reinventarse Microsoft en los años venideros para así asegurar su existencia y, quizá, volver a la cumbre del éxito empresarial?

Las preguntas anteriores no tienen respuestas claras, pero hay algo obvio: la predicción del futuro y la actuación inteligente basada en las previsiones realizadas se ha convertido en una tarea

cada vez más difícil y arriesgada. Hay tantos árboles ahí afuera, todos tan diferentes los unos de los otros, creciendo entre matorrales espesos e impenetrables, que trazar el mapa del bosque y darle sentido a sus senderos es ahora más difícil que nunca.

Por esa misma razón, la habilidad de mantener la competitividad en este mundo cambiante depende menos de la capacidad que una organización tenga para predecir el futuro y más de su capacidad para adaptarse a él lo más rápidamente posible. El descenso de Microsoft puede atribuirse al hecho de que su *capacidad adaptativa* ha ido disminuyendo con el tiempo o, al menos, no ha aumentado lo suficientemente rápido como para alcanzar a sus rivales. Por lo tanto, si bien mirar hacia afuera para entender las tendencias que tendrán un impacto en la organización es muy importante, mirar hacia adentro para diagnosticar su capacidad de adaptarse a los cambios inminentes también lo es. Y resulta extremadamente difícil lograrlo. Cuanto más complejo es el mundo, más lo son las organizaciones, y más difícil es entender los propios bosques internos entre tanto árbol.

El objetivo de este libro es ayudar a los altos ejecutivos a ver el interior de sus propias organizaciones, dar sentido a los bosques que crecen allí y entender la manera en que los árboles necesitarán ser mantenidos, podados, replantados o talados para crear un organismo más adaptativo. Habiendo trabajado durante años junto a los ejecutivos de grandes empresas para ayudarlos a enfrentar los problemas organizacionales más difíciles, he aprendido mucho acerca del diseño e implementación de cambios que pueden mejorar el funcionamiento de una organización de manera sostenible. Al mismo tiempo, me he dado cuenta de cuán difícil puede ser para los ejecutivos ver el panorama general de sus propias empresas y hacer el trabajo necesario de adaptación.

A la mayoría de los gerentes con éxito les resulta fácil entender las áreas de negocio en las que se encuentran, así como imaginar las oportunidades que tienen frente a ellos. No obstante, suelen flaquear al tratar de movilizar una organización para aprovechar dichas oportunidades. El típico ejecutivo de empresa actúa como un piloto de carreras que trata de conducir más rápido simple-

mente pisando el acelerador hasta el fondo. De esta manera, olvida que pueda necesitar poner a punto el motor o incluso hacer una reparación completa si quiere que el automóvil alcance todo su potencial.

Para hacer las cosas aún más difíciles, a diferencia de los pilotos de carreras, que trabajan con equipos de mecánicos para mantener sus vehículos en la mejor forma posible, la mayoría de los ejecutivos tienen que descubrir por sí solos la forma de movilizar sus organizaciones para que sean más adaptativas. De hecho, es una de las responsabilidades más importantes en la era del conocimiento, en la que el éxito de una organización depende menos del talento del gerente general que del desarrollo del potencial de sus empleados. Desgraciadamente, maximizar este potencial es un proceso de prueba y error, dada la complejidad inherente de la tarea y la etapa actual del desarrollo teórico de este campo.

Este libro pretende ser un paso adelante en nuestro viaje para entender la adaptación a nivel organizacional, especialmente desde el punto de vista de los altos ejecutivos y sus necesidades. Por supuesto, no es ni lo primero ni lo último que se escribe sobre el tema. Concretamente, se construye a partir de las ideas acerca del liderazgo adaptativo inicialmente desarrolladas por el profesor de Harvard Ronald Heifetz y por Riley Sinder. Conocí al primero en mi etapa de estudiante de posgrado en la mitad de la década de los noventa. Su obra *Liderazgo sin respuestas fáciles* constituye un punto de referencia crucial para entender el liderazgo y la autoridad en el contexto del cambio adaptativo. Posteriormente, fue complementado con el más personal y práctico libro *Liderazgo sin límites*, escrito por Heifetz y el también profesor de Harvard Marty Linsky. La aplicación de estas ideas al desarrollo de la capacidad de liderazgo en las organizaciones a través de Cambridge Leadership Associates (CLA), la consultora fundada por Heifetz y Linsky en 2003, les permitió aumentar la profundidad y amplitud del marco conceptual, lo que culminó en la publicación de *La práctica del liderazgo adaptativo*, por Heifetz, Linsky y Alexander Grashow, experimentado consultor y exgerente general de CLA<sup>2</sup>.

En mi papel como profesor universitario en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, como fundador y director del Centro de Liderazgo Adaptativo y como impulsor de la actividad de CLA en Latinoamérica, he trabajado junto a Heifetz, Linsky y Grashow durante diez años, enseñando, asesorando a empresas y llevando a cabo diferentes proyectos de aprendizaje. Esta obra es el resultado de lo que he aprendido en este esfuerzo colectivo, con la colaboración de muchos otros integrantes de una comunidad grande de profesores y profesionales, que asesoran a las organizaciones para ayudarlas a lidiar con los procesos de cambio desde una mirada adaptativa.

La primera parte del libro describe y profundiza en los conceptos de cambio, adaptación y complejidad organizacional que subyacen a esta mirada. La segunda parte examina las técnicas y prácticas específicas que pueden emplear los ejecutivos para aumentar la capacidad adaptativa de sus organizaciones, incluida una serie de variaciones necesarias para empresas que afrontan distintos tipos de desafíos internos y externos.

Puede que le resulte tentador saltar directamente a la segunda parte, especialmente si usted es un ejecutivo de empresa que necesita abordar problemas difíciles y acuciantes que exigen medidas inmediatas. Sin embargo, le sugiero dedicar algo de tiempo a leer antes la primera parte. Aumentar la capacidad adaptativa de su empresa no consiste únicamente en tener presente un conjunto de variables e intentar modificarlas. En realidad, sería difícil y probablemente poco eficaz hacerlo sin entender por qué es importante la capacidad adaptativa. Esta es la pregunta que intenta responder el capítulo 1, *Todo comienza con un problema*, que analiza la razón por la que las organizaciones tienden a permanecer en equilibrio y cómo eso puede ser cambiado, algo que, a su vez, requiere una visión sofisticada acerca de la naturaleza humana, tanto en sus aspectos individuales como sistémicos.

Además, si espera conseguir que su organización sea más adaptativa, es imprescindible que comprenda qué es realmente una organización adaptativa, lo que constituye la parte central del capítulo 2, *Las organizaciones enfrentan los problemas de forma diferente*.

En él explico los motivos por los que la capacidad adaptativa puede variar de un tipo de empresa a otro. Por ejemplo, Google necesita de una capacidad adaptativa muy diferente a la de una empresa como BHP Billiton, una de las mayores compañías mineras del mundo. Tenga presente que cuando los ejecutivos de Google hablan de «planificación a largo plazo», probablemente estén pensando en los tres próximos años, mientras que los gerentes de BHP Billiton utilizan la misma expresión para referirse a los próximos 30 años. Esta sencilla comparación refleja las diferencias que se deben esperar entre estas dos empresas, y que de hecho tienen, en referencia a sus estructuras de toma de decisiones, niveles de desequilibrio, definiciones de procesos, tasas de rotación de personal, entre otros muchos aspectos. Sin embargo, ambas organizaciones pueden aprender a adaptarse más fácilmente, cada una dentro del marco de su propia realidad. Para dar sentido a estas diferencias y no pretender que existe una receta única que lo abarca todo, distingo entre cuatro tipos de organizaciones, cada una con distintos niveles de capacidad adaptativa: resolutiva, burocrática, comunal e innovadora.

No es suficiente, sin embargo, contar con un diagnóstico acertado de la capacidad adaptativa de su organización y de las deficiencias que deben subsanarse. El capítulo 3, *El problema como un desafío adaptativo*, le ayudará a entender cómo diseñar y llevar a cabo un proceso orientado al desarrollo de la capacidad adaptativa, conectado con los desafíos de negocio a los que se enfrenta la empresa.

Equipado con los conceptos descritos en la primera parte, estará preparado para pasar a la segunda, en la que analizaremos una serie de variables que, de ser aplicadas conscientemente, pueden derivar en un aumento de la capacidad adaptativa de su empresa. Cada uno de los cinco capítulos de la segunda parte del libro analizará una de las dimensiones clave de una organización, examinando las variables que pueden afectar su capacidad para potenciar las habilidades de su equipo. Estas dimensiones, que juntas forman un todo orgánico que da vida a su organización, son:

- El propósito, el alma de la organización
- La estrategia, el cerebro de la organización

- La estructura, el esqueleto de la organización
- La cultura, la sangre de la organización
- El talento, el corazón de la organización

Al final del libro, debería estar preparado para responder las siguientes cuatro preguntas en relación a su organización, que asimismo pueden aplicarse a su equipo o, incluso, a usted mismo:

- ¿Cuánta capacidad adaptativa tiene?
- ¿Es esa capacidad adaptativa suficiente para asumir los desafíos que enfrenta?
- ¿Cómo se puede incrementar su capacidad adaptativa?
- ¿Cuáles son las variables que pueden contribuir al incremento de su capacidad adaptativa?

Le propongo que se haga estas preguntas en este momento y que vuelva a ellas a medida que vaya leyendo los demás capítulos. Le pueden servir de puntos de referencia a través del viaje en el que estamos a punto de embarcarnos.

## Primera parte

### ¿Qué es la capacidad adaptativa?

Hace alrededor de un siglo y medio, el gran biólogo Charles Darwin revolucionó el estudio de la vida sobre la Tierra con su teoría de la evolución a través de la variación y la selección natural. Esta puede resumirse en su célebre cita: «no son las especies más fuertes las que sobreviven, ni aun las más inteligentes, sino las más proclives al cambio»<sup>3</sup>.

La idea de Darwin aplica no solo a la evolución biológica, sino también a la evolución social, especialmente en el mundo organizacional de hoy, donde los crecientes niveles de cambio externo exigen crecientes niveles de adaptación interna.

En biología, la adaptación es un proceso natural que experimentan los organismos inconscientemente. En cambio, la adaptación organizacional es un trabajo arduo; de hecho, es tan psicológica y socialmente difícil y demandante que puede resultar peligrosa para aquellos que la promueven, debido a la resistencia que genera. También es un trabajo guiado por un propósito, que se debe diseñar en forma estratégica y debe ser dirigido teniendo cambios y metas específicos en mente.

Estas ideas constituyen la base de la primera parte de este libro, en la que se abordan los siguientes temas:

- ¿Qué es la adaptación organizacional?
- ¿Cuáles son las implicaciones de los actuales ambientes económico, social y empresarial para la capacidad adaptativa de las organizaciones?
- ¿Por qué los miembros de las organizaciones por lo general se resisten fuertemente a la adaptación organizacional y resulta tan dolorosa para ellos?
- ¿Qué función cumplen las autoridades para que la adaptación sea posible?
- ¿Cómo varía la capacidad adaptativa según la naturaleza de la organización y el entorno en el cual funciona?
- ¿Qué deben hacer las compañías para manejar el proceso de adaptación de manera efectiva?

