

Una espiral de desafíos cuestiona las estructuras jerárquicas

Transformación, la palabra más utilizada en los últimos años, continúa vigente; en particular, la digital. Para afrontar los desafíos que conlleva e innovar, las empresas necesitan ser flexibles y ágiles. Solo así podrán crecer de forma sostenible. La tecnología resuelve tareas magistralmente y a gran velocidad. Reduce tiempo y errores humanos, incrementando la productividad. Sus avances han superado la barrera de ser solo una herramienta para automatizar procesos y tareas. En la actualidad, permite a las empresas innovar, crear nuevos productos y servicios inviables sin ella. Incluso crear nuevos modelos de negocio, transformar industrias o crear nuevas industrias. Y, por supuesto, elimina profesiones, transforma otras y crea nuevas en el mercado.

Para ser capaces de utilizar la potencia que la tecnología les brinda y utilizarla a pleno rendimiento, las empresas necesitan una transformación profunda que va más allá de la digitalización ●

CARME CASTRO,

CEO Kainova. *Coach* e ingeniera informática. Premio Europeo a la mejor trayectoria profesional en Innovación en la Gestión del Talento. Miembro Consultivo de Fundació Factor Humà. Creadora de las metodologías K180©, las 5CCP© Comunicación Poderosa.



[linkedin.com/in/carmecastro](https://www.linkedin.com/in/carmecastro)

Esto nos invita a replantearnos cómo hacer sostenible una empresa a largo plazo sabiendo que ha de ser capaz de sortear con agilidad y solvencia esa incertidumbre imprevista que va apareciendo a cada paso con cada desafío.

Al analizar los últimos 20 años todo avanza a gran velocidad. Y cada año que pasa esta velocidad es mayor, tal y como vaticinó Raymond Kurzweil cuando expresó que la velocidad media del progreso tecnológico por año sería 200 veces superior a la del siglo XX, o sea, 100 años de progreso en el siglo XX equivaldrán a 20.000 años en el siglo XXI¹.

Las empresas aún están asentando la transformación digital y una nueva disrupción ha llegado, la inteligencia artificial generalista. Para volver, de nuevo, a modificar profesiones, cuestionar la forma de trabajar y llevarnos a la necesidad de aprender a integrarla en la empresa.

Un nuevo desafío se suma a los actuales que, aún, se están asimilando.

DIFÍCIL DE IMAGINAR, DIFÍCIL DE VALORAR EL IMPACTO]

El tiempo que transcurre hasta que aparece un nuevo avance cada vez es menor, como anunciaba Raymond Kurzweil. Los desafíos se superponen evidenciando un cambio brusco y permanente que ha llegado para quedarse. O, mejor dicho, haciéndonos conscientes de que nada volverá a ser lo que era.

En este panorama, quizás, lo más complejo y en lo que apenas se pone foco, pese a resultar crucial, es que las personas de la empresa

Este progreso tecnológico desenfrenado, y a su vez cargado de nuevas oportunidades, está transformando en realidad el contexto en el que habitamos: el entorno empresarial, las profesiones y la vida de las personas. Estos avances impactan a todos los niveles, algunos de forma inmediata y otros se prolongan en el tiempo.

La realidad en estos momentos de la transformación digital es que las empresas, para que sean capaces de utilizar la potencia que la tecnología les brinda y utilizarla a pleno rendimiento, necesitan una transformación profunda que va más allá de la digitalización.

Existen diversos desafíos simultáneos, nuevos y sin precedentes, que nos plantean un futuro incierto. Ya no tenemos una ruta clara basada en la experiencia, la historia y datos del pasado, modelos que podamos utilizar para construir el futuro. Estamos reconstruyendo nuestro contexto empresarial a la par que los desafíos van apareciendo. Estamos diseñando el futuro de las organizaciones.

necesitan tener la capacidad de asumir en sus mentes, y con agilidad, todos los cambios que se están produciendo, y visualizar cómo estos nos llevan a entender una forma de trabajar y relacionarnos diferente a como lo hemos hecho durante más de un siglo. Una capacidad que es difícil de incorporar en un breve espacio de tiempo. Justamente tiempo es lo que no tenemos.

Las empresas son lo que su equipo humano aporta en ellas. Los profesionales con sus experiencias, conocimientos y habilidades, con su talento, son los que hacen evolucionar la empresa. En este nuevo paradigma necesitan nuevas capacidades (creatividad, proactividad, colaboración...) para asimilar y desenvolverse con la misma agilidad con que la empresa ha de solventar los desafíos.

EL TALENTO ES LA CLAVE EN EL PRESENTE Y FUTURO]

La capacidad para soñar, imaginar e inventar es, hoy por hoy, una capacidad del ser humano. Los avances tecnológicos son un gran progreso, y las personas -los profesionales- son

los que logran crear soluciones ingeniosas a problemas complejos, o crear productos o servicios innovadores gracias a ellos. Los profesionales son las personas capaces de observar a sus clientes, a sus proveedores, a su sector y al mercado en toda su amplitud.

La empresa ha de crear la estructura organizativa, cultura y dinámicas de trabajo que faciliten y fomenten en su equipo humano el estar en constante crecimiento, adecuando sus capacidades a la necesidad que el contexto empresarial y social le plantea en cada momento:

- Una estructura con mecanismos para que esa evolución constante del equipo humano suceda de forma natural, eliminando resistencias y estrés. Es más, lo ideal es que se logre que disfruten de sentirse cómodos fuera de la zona de confort. Esta evolución es un salto abismal en la forma de entender el trabajo en el mercado laboral.
- Una estructura que permita crecer a la empresa de forma sostenible en un entorno constante de desafíos sin fin: la empresa líquida.

EVOLUCIÓN DE LOS LÍDERES]

Los líderes también tienen que desarrollar nuevas capacidades que fomenten e impulsen el rediseño del modelo organizativo. Un líder disruptivo comprende que, ante un futuro incierto, en constante evolución, la empresa debe ser capaz de seguir el ritmo, y para ello necesita elevar el talento y la disrupción, la propia y la del equipo. Utiliza su experiencia del pasado para construir escenarios de aprendizaje constante que impulsan a las personas de su equipo hacia la creatividad y la innovación.

Con este estilo de liderazgo, el líder evoluciona algunas de sus habilidades y desarrolla otras para ser el impulsor de la elevación del talento de su equipo, de fomentar dinámicas de trabajo que faciliten la flexibilidad, la mejora continua y la incorporación de la innovación en el ADN de la cultura de la empresa.

El líder disruptivo, además, hace algo imprescindible: equilibra la explotación del negocio con la exploración para cazar las oportunidades. Mediante este equilibrio velará por una

Las empresas se enfrentan a nuevos problemas y más complejos, y necesitan profesionales con capacidades como la creatividad, curiosidad, proactividad, colaboración, que hace unos años no se demandaban •

explotación del negocio (una operativa) que sea eficiente para que los equipos tengan la capacidad de incorporar la mejora continua y la innovación, a la par que mantendrá su exploración constante en el mercado, en las tendencias, lo que le agudizará el olfato para cazar oportunidades y traerlas a su organización, ideas que han de contribuir en esa mejora continua y en innovar constantemente.

Un líder disruptivo es clave para acelerar el proceso de transformación con el que alcanzar el grado de liquidez que la empresa necesita para crecer de forma sostenible.]

NOTAS

1. La tecnología evoluciona cada vez más rápido: Ley de los Rendimientos Acelerados. Raymond Kurzweil, ensayo publicado en año 2001.

EL ABISMO QUE SUPERAR PARA SER UNA EMPRESA LÍQUIDA]

El gran reto para transformarse en una empresa líquida está en crear un contexto que facilite a las personas, a su equipo humano, el tránsito en esa evolución hacia la flexibilidad, agilidad e innovación.

¿Cómo lograr que el equipo humano evolucione hacia la capacidad de convivir con cambios sin tregua, de convivir sin estrés por estar aprendiendo, desaprendiendo y reaprendiendo, de trabajar en un contexto que evoluciona sin parar?

Las empresas se enfrentan, también, a una organización y dinámicas de trabajo instaurados en las estructuras jerárquicas que impiden la flexibilidad, agilidad e innovación. Unas dinámicas de trabajo que han forjado en la mente de los profesionales una forma de trabajar específica que les dificulta en la actualidad comprender la necesidad de cambio constante, generando resistencias al cambio.

La resistencia al cambio es inherente al ser humano que busca, mayoritariamente, la seguridad, estabilidad y control. La realidad es que estamos constatando que los cambios que se producen a nuestro alrededor cada vez son más frecuentes y disruptivos, por lo que, de alguna manera, nos están anunciando que debemos aprender a convivir con ello, para nuestro bienestar personal y profesional.

Estar en continuo cambio es aprender a convivir con la incertidumbre y los imprevistos. Es desarrollar las habilidades que permiten gestionarlo cómodamente. Es construir una nueva mentalidad. Una mentalidad abierta, receptiva a los cambios y que facilite llevar esa convivencia desde la curiosidad por aprender y descubrir nuevas opciones en lugar de aferrarse a lo conocido buscando la inmovilidad y resistiéndose al avance.

CONVIVIR CON LA INCERTIDUMBRE]

Existe un cambio radical en la forma de entender el trabajo, en las capacidades que se necesitan y en la forma de trabajar para alcanzarlo.

Y, es necesario, que el equipo humano comprenda el contexto actual y futuro. También es necesario que se sientan alienados con el propósito de la empresa y sus valores para que quieran contribuir y realizar ese proceso de transformación, se sientan parte del cambio y les motiven las oportunidades que les ofrece como profesionales y personas el estar en continuo crecimiento. A mayor capacidad, más oportunidades de desarrollar su talento.

Las empresas necesitan su talento, necesitan transformar profesionales que realizan funciones concretas en profesio-

nales con las capacidades de creatividad, curiosidad, proactividad, entre otras muchas, y que se desarrollen continuamente. Es decir, las empresas necesitan valorar el potencial del ser humano.

Los líderes también tienen un gran reto: reconocer el potencial del equipo, crear oportunidades para innovar y permitir que las personas aporten sus ideas, independientemente de la función que desempeñen.

El líder tendrá que aprender a abandonar el encasillamiento de las personas y a eliminar etiquetas, a dar oportunidades, a creer en la capacidad de las personas, a entender que sólo se puede innovar experimentando y que no existen fracasos sino aprendizajes.

Y, quizás, lo más relevante y difícil es entender y aceptar, que la experiencia y los conocimientos ya no son el máximo valor de un profesional. Tienen valor, por supuesto. Pero tiene mucho más valor si se aprende a interactuar sin prejuicios con otros profesionales para construir juntos soluciones extraordinarias.

LA HABILIDAD ESTRELLA EN LA EMPRESA LÍQUIDA]

El nivel de complejidad y acumulación de desafíos simultáneos y con distintas casuísticas que, además, interfieren unos en otros, necesita de la inteligencia colectiva para dar respuesta en tiempo y forma.

La inteligencia colectiva es una evolución del trabajo en equipo hacia la co-creación, colaboración y sinergia de profesionales multidisciplinares. Con ella cada persona aporta una mirada diferente y el entusiasmo por encontrar la solución a un problema o la creación de una idea innovadora logra que el talento se dispare al interrelacionarse ideas. Es de esta forma que se consiguen resultados que de otra forma son inviables. Incorporar la inteligencia colectiva es una nueva forma de entender el trabajo y las relaciones interprofesionales. La co-creación en sí misma es increíble. Si los que participan valoran las aportaciones de cada persona, están focalizados en encontrar una solución, la sinergia de ideas los lleva a valorar opciones impensables sin juzgar y permitiendo que se desarrollen, su creatividad se dispara y el talento se desarrolla.

TALENTO CREA TALENTO. EL TALENTO ATRAE TALENTO]

Una empresa líquida, con líderes disruptivos, dinámicas de trabajo que potencian de forma natural el talento y que incorporan la inteligencia colectiva, verá cómo su productividad se incrementa, a la par que lo hace su capacidad de ser competitiva y crecer de forma sostenible.

Si estos crecimientos existen es porque su equipo avanza sin límites de forma constante, evolucionando y aprendiendo sin parar y sin estrés, disfrutando y siendo parte activa de esta nueva revolución.