

PLENITUD Y FELICIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

JAUME GURT

Consultor independiente y conferenciante

Probablemente te suene el nombre de InfoJobs, tal vez hayas buscado empleo a través de sus páginas a lo largo de los últimos 20 años, y probablemente lo hayas encontrado en algún momento. Esta es la historia de un éxito, de cómo se construyó un genérico, porque en España la palabra InfoJobs es más buscada en google que empleo o trabajo. ¿Cuáles fueron las claves organizacionales que le dieron forma y que hoy siguen teniendo huella? ¿qué tipo de liderazgo tenía?

EL PRINCIPIO DE LA HISTORIA: CONTEXTO ↓

Yo llegué en el año 2002, cuando la empresa apenas era una startup con 25 empleados, como director comercial para montar el modelo de negocio. Abrir la oficina comercial en Madrid, contratar dos vendedores más (eran solo 5) y empezar a abrir la venta de nuestro producto por internet. En seis años multiplicamos por 12 el número de empleados, por 40 las ventas y por 131 los beneficios, abrimos Italia y pasamos a formar parte de la multinacional Schibsted, líder digital en Escandinavia, presencia hoy en día en 30 países, y más de 10.000 trabajadores.

En el año 2009, la crisis en España nos castigó duramente, tocaba directamente nuestra línea de negocio. Las empresas, los únicos que pagaban por nuestros servicios (publicación y difusión de ofertas de empleo sobre más de 8 millones de currículums, con herramientas que les ayudaban a filtrar y seleccionar el talento que buscaban), pasaron de contratar para crecer a despedir masivamente. Nuestro mundo se venía abajo.

En ese instante me proponen como director general. Todos los indicadores de nuestro negocio estaban en tendencias negativas, emergían nuevas tendencias tecnológicas (*apps* y *tabletas*) no compatibles con nuestra tecnología del momento y que podían ser disruptivas con nuestro modelo tradicional *web*, las redes sociales se hicieron presentes en España y amenazaban un cambio en la forma de buscar empleo que podía acabar con nosotros. Por si fuera poco, todos teníamos amigos o familiares que se habían quedado sin trabajo, y todos los indicadores macroeconómicos de referencia para nosotros (PIB y tasa de paro) marcaban trimestralmente indicadores mucho más negativos que lo anunciado por el gobierno. Los cambios eran en demasiados frentes simultáneamente. ¿Cómo construir planes si los ejes de referencia se derrumban trimestralmente? ¿dónde encontrar una guía que nos permita tener algo de tranquilidad? ¿Cómo frenaremos la caída en ventas? Visto desde la distancia vivimos el claro despertar de los entornos V.U.C.A., esa forma de vivir y trabajar en la incertidum-

bre que paso a paso se está adueñando de nuestro mundo.

Claro está que debemos actuar, y en nuestra primera aproximación extendimos la cadena de valor con nuevos servicios (mirada tradicional de negocio). Aunque todos los intentos que hicimos lograban ingresos y eran rentables por sí mismos, ninguno era capaz de compensar de forma significativa las caídas, y mucho menor detenerlas. Este no era el camino a seguir.

Parecía entonces que la solución podría venir por «pensar fuera de la caja», por innovar, por ir a buscar la disrupción; pero las personas estaban preocupadas y temerosas, no eran capaces de ver un camino a seguir que entregara garantías e ilusión para sobrevivir a esta situación. ¿Qué hacer para levantar el ánimo de los trabajadores? ¿Cómo rebajar su miedo? ¿De qué forma innovar para poder sobrevivir? ¿Tendríamos que hacer un recorte importante de personas? ¿Podríamos sobrevivir a esta crisis? Nuestra energía se centró en dos ideas sencillas:

- La primera, mirada hacia el futuro de nuestro mercado, vamos a buscar tendencias actuales (nos encontramos en 2010) que puedan alterar y dibujar el mercado laboral del 2020 con tinta propia, y en base a estas ideas construyamos productos de futuro.
- La segunda, las personas son el único activo no copiable que tenemos, cada una de ellas es única y especial. Logremos que además sean equipos fuertes y unidos desde las relaciones humanas para convertirse en equipos de alto rendimiento. Una organización gestionada desde la confianza y no desde el control. Multipliquemos nuestra capacidad de decisión, acción y adaptación.

En el libro «Diseña tu futuro: atrévete a ser tú. La felicidad en el trabajo es posible» (2016) puedes encontrar, con mucho más detalle, la historia que hoy presento, la visión de futuro que hoy va tomando forma en nuestra sociedad y en nuestras empresas. Las siete ideas disruptivas que encontramos como potencialmente transformadoras del mercado laboral y que empiezan a ser una realidad, los cinco pilares sobre los que instrumentamos el cambio, cuál debe ser el papel de las personas en las organizaciones, qué acciones tomamos, cómo lo hicimos, algunos ejercicios que utilizamos en nuestro caminar, así como una mirada completa 360º de todos los implicados en esta transformación, con los testimonios de personas de la organización, mandos intermedios y directivos.

Estamos en noviembre de 2015, y yo llevo casi 6 años como director general de InfoJobs, 260 personas andando este camino, avanzando en base a prueba y error. Hemos hecho muchas cosas, nos equivocamos en algunas, pero de todas aprendimos. Sentado en el sillón de casa, estoy leyendo una presentación, que un buen amigo me acaba de enviar, hace referencia a un libro. Por primera vez en mi vida veo algo publicado donde se reflejan muchas de las cosas que estamos

haciendo en InfoJobs. Lo que más me conmueve es el propósito que perseguimos ambos, transformar las organizaciones, y la comunión en el camino elegido, empoderando a las personas.

Estas son algunas de las iniciativas que desplegamos para construir una empresa distinta, donde la felicidad y la plenitud de las personas fuesen el motor de la misma, y su clave de éxito. Yo creo que lo conseguimos, y de alguna manera hoy sigue perdurando. Un camino que nos acercó a convertirnos en una organización *Teal* según los conceptos de Frederic Laloux (Autogestión, Plenitud, Propósito superior).

AUTOGESTIÓN: REDUCIR JERARQUÍAS DE PODER, MECANISMOS DE COORDINACIÓN, AUTORIDAD DISTRIBUIDA ↓

Construir un entorno en el que todos sintamos que «estamos en el mismo barco», facilitando la coordinación de las distintas áreas de la compañía para mirar hacia un objetivo común, donde cada uno entrega su pequeña parte y encaja perfectamente con las demás. Entregar las decisiones y la responsabilidad a las personas, empoderándolas. Si queremos movernos rápido no podemos seguir el método tradicional jerárquico de decisiones arriba, las persona que más cerca están de la dificultad serán las encargadas de ello. Ver la vida personal y profesional como algo indivisible y conectado.

- Estructura lo más plana posible. Reorganizamos la empresa para tener, en todas las áreas, un máximo de tres niveles entre la dirección general y cualquier persona, una forma de acercar la dirección general a todas las personas. El primer paso para bajar las barreras de los miedos a las «altas esferas».
- Horario flexible. Cada uno puede llegar a la empresa entre las 8-10 de la mañana, del mismo modo cada uno define su horario de salida. No hay control horario, así que son los propios compañeros de equipo con quienes cada uno debe rendir cuentas sobre su horario de trabajo. Ellos deben coordinarse para que sus decisiones no afecten a los resultados que entregan los equipos, y que estos a su vez afecten lo menos posible al resto de equipos con los que interaccionan.
- Trabajo en equipo. La función de los líderes de equipo tiene dos aspectos clave. Por un lado, todo aquello que tiene relación con el negocio y la responsabilidad del área para la que trabajan (ventas, marketing, producto, finanzas, operaciones, desarrollo, ...). En la otra parte de la balanza, se encuentra la gestión del propio equipo. Su labor allí es la de acompañar, facilitar, apoyar, desarrollar a las personas que se encuentran en su equipo, y al propio equipo. Un proceso que crea equipos más poderosos, unidos y en última instancia eficaces.
- Objetivos de compañía anuales. Se desarrolla una doble aproximación en paralelo. Por un lado, la dirección analiza y prepara cuales deberían ser los

objetivos del nuevo año en base a su visión estratégica. Mientras, desde la organización, se recogen los objetivos de todas las áreas en base a su visión más táctica y cercana a la realidad del cliente interno y externo. Este proceso se inicia en la unidad mínima de equipo y se consolida por áreas, verificando horizontalmente (es decir entre áreas) la validez de lo propuesto. Con ambas miradas somos capaces de ver las diferencias entre ambas, y a través de diversas reuniones y dinámicas vamos modificando ambas propuestas para acercarlas, hasta llegar a un acuerdo válido que resulta sólido y aceptable para ambas miradas.

- **Compromiso trimestral.** Con los objetivos anuales definidos y acordados con ambas miradas, cada área define el compromiso que entrega a la compañía para un trimestre. Es un proceso recurrente que marca el camino para lograr los objetivos anuales. Una vez recogidos, se valida que no haya colisiones de recursos de forma horizontal (entre áreas) que dificulte su consecución, y en caso de haberlo se ajustan los compromisos. Ya verificado que podemos hacerlo, se comunican a toda la compañía en un evento público, donde cada equipo los presenta. Mensualmente, o cuando surge algo inesperado que puede hacer cambiar los compromisos, se hace un seguimiento de los mismos para conocer su evolución y tomar las acciones necesarias (ajustar objetivos, asignar más recursos, cambiar prioridad, ...). Siempre son las áreas las que proponen las acciones y se enriquecen con la visión de la dirección.
- **Open Sessions.** Cada mes la dirección pasa cuentas con todos los empleados, compartiendo el estado actual de los objetivos, del mercado, cambios producidos, o respondiendo a cualquier pregunta que surja en este acto público. En él se revisa al completo la herramienta donde se definen y miden los Objetivos- Indicadores- Acciones de compañía. Un ejercicio de transparencia de la compañía e implicación de los empleados con el desarrollo de la empresa.
- **Demos.** Al finalizar el trimestre se organiza un evento público donde cada uno de los equipos (ellos son los protagonistas, los que realmente materializan las cosas) cuenta como se ha desarrollado el compromiso adquirido para este trimestre, y se anuncian los nuevos compromisos para el siguiente trimestre. Así cerramos el círculo.

PLENITUD: SER UNO MISMO, ESPACIOS DE SEGURIDAD, RECONOCIMIENTO ↓

Ayudar a conocerse a uno mismo y comprender la diversidad de personas con las que nos relacionamos en nuestro trabajo y en nuestra vida genera empatía, y nos ayuda a minimizar los conflictos, creando equipos más unidos y poderosos. El reconocimiento como clave para motivar y crear dinámicas de desarrollo positivo, reforzando y no destruyendo. Sentirse seguro para ser tú

mismo, para dar rienda suelta a tus sueños y capacidades.

- **Conocerte a ti mismo.** A través de un programa en Eneagrama (creado conjuntamente con la Fundación Claudio Naranjo especialmente para nosotros). Una formación vivencial, voluntaria y gratuita para las personas que desean hacerlo, donde comprendemos un poco más el carácter que nos define a cada uno, una ayuda a conocer quiénes somos realmente. En esa mirada, comprendemos la diversidad que nos rodea, y al poder «ver» al otro, lo entendemos, y cambian las relaciones que establecemos. Mediante DISC creamos mapas de comportamiento individual y colectivo, una herramienta complementaria que nos ayuda en la creación de equipos, y en la comprensión de las situaciones que se dan en nuestras relaciones.
- **Sala alegría.** En 2010 abrimos una sala donde ofrecer semanalmente yoga, meditación y técnicas de relajación en horario laboral. Estamos en medio de una fuerte crisis de mercado que nos afecta mucho, estas actividades nos facilitan herramientas que nos ayudan a gestionar el estrés, desarrollan la atención, y nos permiten silenciar nuestro ruido interno. También es un espacio que, fuera de las horas de clase, se utiliza para tener reuniones «con el corazón». El hecho de tener que entrar descalzos, de no usar ordenadores dentro y solo disponer de cojines para sentarse en el suelo, facilita conversación distinta. Cada uno es responsable del uso que se hace de la sala y cómo interfiere en el trabajo.
- **Personalización de tu equipo.** Cuando creas tus propios espacios, tus normas, tus comportamientos, tus dinámicas... , estás creando compromiso, propiedad y orgullo. Evidentemente, deben alinearse con la cultura mayor de la empresa. Cada equipo marca sus propios rituales y símbolos. Unos han decidido usar unos chalecos fosforitos para indicar que estar concentrados y no se les puede interrumpir. Otros deciden que aquellos que lleguen tarde a sus reuniones llevarán durante todo el día unas orejas bien grandes. Cada equipo elige un nombre y un símbolo para presentarse. Se trata de hacerlo tuyo, de divertirse, de crear un espacio donde te sientas cómodo y disfrutes mientras trabajas. Con felicidad se trabaja mejor.
- **Reconocimiento.** La magia de reconocer nos ayuda a reforzar aquello que hacemos bien, y entonces trabajamos, desde la voluntad, para hacerlo mejor. Los reconocimientos pueden partir de cualquier persona o equipo hacia cualquier otra o a hacia un equipo o área de la compañía concreta, y pueden ser privados o públicos:
 - Individual y privado. Potenciamos el reconocimiento a la persona usando unas cartas «gracias, por» que hemos creado internamente. Las puedes usar en cualquier momento y regalar a cualquier persona. Se han llegado a consumir más de 500 cartas al mes.

- Individual y público. En los eventos mensuales *Open sessions*, la dirección entrega reconocimientos a personas o equipos que hayan realizado algo extraordinario según los ojos de la misma. Durante la *Demos*, la dirección o cualquiera de las personas que exponen hacen reconocimientos a personas o equipos por las situaciones vividas a lo largo del trimestre. Se fomenta el envío de mails, que pueden ser en copia a un equipo, área o a toda la organización, con el reconocimiento por parte cualquier persona que trabaje en InfoJobs (trabajador, líder de equipo, miembro de dirección).
- Colectivo y público hemos creado el premio Naranja, para la mejor iniciativa del año (puede ser para una persona o un equipo), la tiene que presentar alguien que no forma parte de la misma, argumentando a su vez por qué le parece de gran valor. La dirección selecciona a los 10 mejores, que pasan a una lista pública donde entre toda la empresa, a través de su voto, elige al ganador. Y tenemos también el «premio Limón» para el mejor aprendizaje ligado a un fracaso. El mecanismo es el mismo salvo que aquí debe presentarlo aquél que lo ha acometido, contar qué ha aprendido, dónde lo ha usado, y qué ventaja le ha producido dicho aprendizaje.
- *Open Offices*. Es un espacio de una hora y media cada mes, en cada una de nuestras oficinas. Un tiempo para que cualquiera pueda sentarse con el Director General de InfoJobs, sin pedir cita, sin agenda, sin obligaciones, tan solo la voluntad de querer estar, para hablar de lo que traiga esta persona (todo es posible), para preguntar (solventa las dudas de las personas y genera seguridad), para traer ideas (incentiva y potencia las inquietudes de cada uno), para criticar constructivamente (fomenta la toma responsabilidad y mejora la organización), para ser uno mismo (poder mostrarse frente al director general, genera confianza). Os puedo asegurar que funciona. Una bonita manera de hacer la organización más plana, de poder saber de las personas y sus situaciones, pudiendo expresar todo aquello que deseen, con libertad y respeto. Una forma fácil de escuchar a la organización, de generar confianza y seguridad a todos, porque saben que tienen acceso a la dirección general.

PROPÓSITO SUPERIOR: LA GUÍA DE REFERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ↓

La esencia de nuestra empresa nace de tres creencias en torno a las que gira todo lo que construimos. La primera es «Las personas son únicas e irrepetibles, son el único elemento no copiable por parte de nuestra competencia», la segunda, «el lugar de trabajo es un espacio en el que debo estar a gusto, solo desde ahí cada uno puede dar lo mejor de sí», y la última creencia, «las personas son más poderosas y se desarrollan

más cuando son capaces de trabajar en equipos bien engrasados».

En los procesos de definición de Visión, Misión y Valores se contempla la participación de todas las personas de la empresa, queremos escuchar la voz de todos. A través de un proceso participativo por grupos de trabajo, que incluye a toda la compañía, se terminan describiendo, logrando que sea propiedad de todos y no solo de unos pocos.

- La visión de la empresa. Lo primero, las personas. Nuestra misión y valores tienen un común denominador: las personas. También forma parte de nuestro ADN la excelencia, la innovación y el compromiso social.
- La misión de la empresa. Hacer fácil a todas las personas, encontrar el mejor empleo posible. Para cumplirla ofrecemos una amplia variedad de servicios online para: acompañar a las personas a lo largo de su carrera profesional, y facilitar el reclutamiento de profesionales y la gestión de RR.HH. en las empresas. Una vez descrita la misión, toma presencia y continuidad en HOSHIN (ver hoshinplan.com para referencias), nuestra herramienta de gestión de la estrategia, donde se baja a macro objetivos, pilares sobre los que nos apoyamos para su consecución, objetivos sobre cada uno de los pilares, indicadores para medir y hacer seguimiento y actividades. Este se comparte mensualmente en las *Open sessions*.
- Valores. Se definen los siete valores que definen nuestro estilo: Sentido común, Esfuerzo, Generosidad, Ambición, Humildad, Sinceridad y Alegría. Redactando qué significan para nosotros esos conceptos, bajándolo también a comportamientos claros dentro de la empresa que nos ayuden a identificar si estamos viviendo realmente los valores que queremos. No son solo palabras, son guías de nuestra esencia, utilizándolo en diversos lugares:
 - Para contratar. Una vez inidentificadas las personas que tienen las capacidades técnicas que buscamos, son los valores los que terminan decidiendo quién es el elegido para el puesto. Si los valores que uno tiene personalmente como importantes no encajan en los de nuestra empresa, difícilmente será feliz y podrá entregar todo su valor aquí.
 - Para despedir. Una persona, que muestra reiterativamente con sus comportamientos que no respeta nuestros valores, y a pesar de contactárselo no hace nada por cambiar, no puede continuar con nosotros.
 - Para reunimos. Tenemos una sala para cada valor. Anunciado en la puerta, cuando entras tienes su descripción, así como los comportamientos asociados. Es habitual que todo el que entra los lea. Cuando podemos, utilizamos las salas «con intención», es decir si quiero prepa-

rar un presupuesto y que pensemos en grande convocamos en la sala ambición, ...

- Para desarrollar a las personas. Una vez al año hacemos la reunión de Desarrollo. Cada líder se reúne individualmente con cada uno de los miembros de su equipo para reconocer aquello que ha hecho muy bien, para contarle con amor, tres cosas que aún podría hacer mejor. Del mismo modo, cada miembro hará el mismo ejercicio con su líder. En este espacio uno de los ejes de trabajo son los valores, y cómo hemos mostrado los comportamientos.
- Toma de decisiones. Cuando nos encontramos con situaciones complejas y dudamos sobre qué decisión tomar, recordamos Visión, Misión y Valores para ver cómo encajan cada una de las distintas opciones. Allí encontramos la inspiración para tomar la mejor decisión posible y seguir siendo coherente con aquello que nos guía.

Estas son solo algunas de las iniciativas que pusimos en marcha, funcionaron y por ello perduraron en el tiempo. En el camino hay muchas iniciativas que, al ponerlas en marcha, siempre en pequeños grupos, nos dimos cuenta que no eran lo que buscábamos, o que lo habíamos contado verdaderamente mal, o que había una mejor opción. Un camino de aprendizaje donde no había referentes a los que seguir, y del que debíamos aprender con cada nuevo paso. Pero algo debimos hacer bien, porque en dos años logramos ser Nº1 en Best Places to Work.

«Todos somos uno, todos somos InfoJobs», éstas son las palabras escritas en la primera página de una pequeña libreta que recoge las dedicatorias de cada uno de los empleados, el mejor regalo que me dieron el día que celebramos dicho reconocimiento. Una libreta que es el símbolo tangible de que hicimos algo mágico en nuestra empresa. Claras palabras que cuentan cómo nos sentíamos. ¿Cuánto vale crear una empresa en la que todos se sienten partícipes, donde todos «somos uno», donde tienes un equipo que te acompañaría al fin del mundo, donde nunca te sientes solo, donde puedes ser tú mismo, donde puedes crecer como persona y como profesional? ¿Cuánto cuesta lograrlo? ¿Qué límite se pone un equipo así? ¿Qué meta no alcanza?

LA EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES. ↓

Todo lo contado hasta ahora ha sido desde mi posición de director general, desde mi mirada y mi intención. ¿Cuántas veces hacemos cosas y más tarde vemos que no hemos sabido comunicarlo, o no ha calado con la profundidad que esperábamos, o simplemente las personas lo han hecho como meros «robots» y el resultado ha sido mediocre, o simplemente no ha funcionado? Lo importante no es lo que decimos, es lo que las personas comprenden, porque desde ahí nace su acción, su compromiso, su ilusión y su pasión.

Como habrás comprobado, preguntar a las personas de la organización, pero sobre todo escucharlas y tenerlas en cuenta, son parte de los secretos de este cambio. Por ello no podía dejar que quedasen fuera de estas líneas, así que quise ponerles voz. Aquí tienes las claves de la transformación y del éxito de la empresa, desde la posición los trabajadores. Le pedía a Diana (ventas estratégicas), que lo recogiese y plasmase en palabras.

Tomar conciencia. Esa fue la chispa que inició la transformación cultural en InfoJobs. Abrir la mente a nuevos modelos de gestión empresarial. Salir de la inercia, de los patrones y estructuras mentales que nos han acompañado durante siglos y ampliar la mirada hacia un nuevo horizonte más humano y menos mecanicista. Cuando crees que otra realidad es posible, ya has dado el primer paso hacia ella.

Este cambio de mentalidad lleva su tiempo. Es gradual y va calando lentamente. Fui consciente de la profundidad del proceso, más tarde. Cuando explicaba a clientes, a amigos, a compañeros recién contratados lo que hacíamos en la empresa y veía sus caras de asombro. Esa expresión me confirmaba que algo extraordinario habíamos logrado.

Considero que existen tres factores clave:
El papel del líder. El impulso de la dirección.

- Sitúan a las personas en el centro de la organización
- Con una visión sistémica de la compañía
- Fomentan el espíritu de equipo y la unidad
- Apuestan por el desarrollo de los empleados para que puedan desplegar todas sus capacidades y dar lo mejor de sí mismos
- Dan libertad para impulsar la creatividad y la innovación
- Se muestran cercanos y comprometidos
- Coherentes con lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen
- Son ejemplo del cambio

El papel de uno mismo. La fuerza interna.

- Creer en ti y atreverte a ser tú mismo.
- Actitud de mejora continua, ser curioso y proactivo.
- Compartir lo que sabes y ponerlo a disposición de todos.
- Disfrutar de lo que haces y contagiar esa alegría
- Cuidar de tus compañeros y su bienestar
- Priorizar el bien común por encima del interés individual
- Abrir la mente y dejarse llevar por la intuición

El clima laboral. El entorno de confianza

Cuando el líder y los empleados se alinean hacia un propósito común y unos valores compartidos, se establece un entorno de confianza. Todos vamos en la misma dirección y seguimos las mismas reglas del juego. Esa seguridad ayuda a minimizar los miedos y atreverse a participar y probar cosas nuevas, es mucho más fácil. Crear espacios físicos donde los empleados puedan conocerse y compartir puntos de vista, acerca posturas y crea vínculos extraordinarios. Sentir que eres escuchado y que tu opinión es respetada favorece un ambiente de bienestar ideal para sacar el máximo partido a tu potencialidad.

Gracias a estos tres motores: el impulso de la dirección, la fuerza interna de cada individuo y un entorno de confianza, la empresa logró ser el «*best place to work*».

Ir a trabajar se convierte así en una experiencia enriquecedora donde explorar y mejorar tus capacidades, donde poder compartir lo que sabes y lo que ERES y contribuir a un propósito que se alinea con tus valores. Cuando te sientes parte de una comunidad, que te cuida y te da alas para ser la mejor versión de ti, trabajar es sinónimo de plenitud. La transformación cultural ya es realidad.

Errores y aprendizajes

La fuerte incertidumbre del mercado junto a elegir un camino donde no había referencias, nos llevó a una etapa que se caracterizó por usar el «método científico» (hipótesis, experimentar, comprobar, y rectificar o empezar de nuevo) para avanzar. ¿Te suena de algo? Seguro que has pensado rápidamente en el concepto sociedad líquida, o tal vez el acrónimo V.U.C.A., no importa cual hayas elegido, ambos nos hablan sobre este mundo indefinido y cambiante, contante y rápidamente, que nos está tocando vivir y que se acelerará en un futuro próximo. En él los planes valen de poco, ¿tal vez debamos desarrollar más la intuición?

«El diluvio de información disponible hoy, la velocidad de disrupción y la aceleración de la innovación son difíciles de comprender o prever» (Schwab, 2016).

Sí, estamos hablando de abrir un nuevo camino en la selva, que nunca nadie ha pisado ni ha documentado antes, así que solo conoceremos cada paso después de darlo, y algunas veces erramos. Estos son algunos de nuestros errores y los aprendizajes que nos llevamos en esos pasos:

- Querir ir deprisa. Esa tendencia empresarial a querer las cosas lo más rápido que podemos (no hay tiempo que perder), pero ya lo decía el refrán «vísteme despacio que tengo prisa». En esa voluntad de forzar el cambio para salir de la crisis, lo antes posible, quisimos acortar, y lo pagamos con lentitud. El equipo de dirección habíamos convocado una reunión con 18 personas del departamento técnico, para definir un cambio organizativo. A nosotros resultaba evidente qué hacer y por qué hacerlo,

así que convocamos 30 minutos (¡seguro que será suficiente!). Fuimos demasiado rápido, presentamos nuestra propuesta sin profundizar suficiente en los motivos (resultaba tan obvio para nosotros), sin dejarles tiempo para digerir lo que estábamos poniendo encima de la mesa. Apareció el miedo, las dudas, la protección. Habíamos dado tres pasos hacia atrás. Tardamos 2 horas en salir de allí con el consenso y la claridad suficiente para avanzar.

No es más que un ejemplo, pero ilustra perfectamente el coste que puede tener querer ir demasiado rápido. Estamos hablando de un cambio significativo en la forma de trabajar, en la toma de decisiones, en el compromiso y responsabilidad de todos. Cambios constantes que se sucederán porque estamos andando «territorio desconocido» y que nos obligan a adaptarnos constantemente (si de algo escucho quejarse a las personas últimamente cuando acompaño a empresas en su transformación, es sobre la poca duración de los cambios, y de cómo estos se suceden sin pausa). Todo ello da miedo, es agotador y desconocido, y las personas hemos buscado siempre tranquilidad y estabilidad.

Especialmente al principio, se requerirá paciencia, tacto para hablar, escucha activa, y mucha comunicación. En etapas posteriores, cuando la confianza ya es suficientemente fuerte y hayamos ganado embajadores, verás como la velocidad y agilidad para maniobrar la organización mejora sustancialmente.

- Café para todos. En muchas organizaciones, puede ser una tendencia natural, porque siempre lo han hecho así, pensar en hacer un «piloto» y una vez probado y verificado (estamos pensando desde el antiguo paradigma de control) intentar cambios para toda la organización. ¿Para ir más rápido? Ya hemos visto que en este caso no funciona. No estamos delante de una implantación de metodologías o herramientas, estamos entrando en una transformación humana, y cada persona es única. Cada persona, en función de sus circunstancias, su madurez, su historia dentro y fuera de la empresa, tendrá distintas herramientas, y facilidades o dificultades, para poder cambiar. Además del aspecto personal vimos cómo hay ciertos perfiles profesionales más predispuestos a ese cambio:
 - Resulta fundamental identificar aquellos colectivos que consideremos más abiertos a esta transformación. Algunos de ellos serán los primeros.
 - Dentro de este grupo identificar aquellos que por su posición o influencia serán capaces de liderar a otros en ese camino, y por tanto podrán convertirse en embajadores. Figuras que facilitarán, impulsarán y apoyarán la transformación en otros.
 - Empezar por un grupo pequeño, en la medida de lo posible que incluya personas de diver-

sas áreas. Resultará de vital importancia tener buenos embajadores en todas las áreas de la compañía, ellos harán que la forma y el mensaje se traduzca a las distintas subculturas, permitiendo un mayor entendimiento y velocidad de adaptación.

- Tener una mirada sistémica del equipo elegido. Tener en cuenta las relaciones personales que puedan existir entre ellos antes de elegirlos nos permite crear equipos que se conozcan, que se lleven bien. Esos serán capaces de crear confianza y dinámicas de apoyo de forma más fácil.
- Todo debe empezar en la dirección, este no es un proyecto «contratado» para los demás, es un proyecto de todos. El equipo de dirección deben ser el primero en andar ese camino, mostrar que ellos también están en ese proceso y que se puede hacer. Es aconsejable que ellos anden un poco por delante del resto. Ver que tus jefes están haciéndolo genera confianza en la organización y facilita la adopción.
- El equipo semilla elegido, debe trabajar muy cerca de la dirección en esto, es la forma de no sentirse solos «frente al peligro». Creando fuertes lazos de conexión entre los miembros, como si prácticamente fuese una extensión del propio comité.

Una vez enraizada esta primera fase, podremos empezar a extenderlo a nuevos grupos, siguiendo pautas parecidas, aunque tal vez la forma de adopción para estos sea otra. El sistema se mueve cuando sus componentes deciden hacerlo. Cada colectivo puede tener velocidades y formas distintas de recorrerlo. Las distintas generaciones que hoy conviven en el mundo empresarial (Babyboom, generación X, Millenials y generación Z) requerirán, sin duda alguna, ciertas modificaciones. Tener embajadores en cada área permite una mejor adaptación a cada una de las áreas, a la vez que empoderamos a los primeros embajadores.

«La capacidad de un líder para aprender continuamente, adaptarse y desafiar sus propios modelos conceptuales y operativos de éxito, son las características que distinguirán a la próxima generación de líderes de negocios exitosos.» (Schwab, 2016).

- Poner demasiado foco en el negocio. La finalidad de una empresa es ganar dinero, así que el negocio se convierte en una parte fundamental para cualquier dirección, es la base de su supervivencia. Tradicionalmente la empresa ha convertido este interés en un lenguaje propio (tendencias, KPIs, reporting... ¿has oído a alguien usarlas para referirse a situaciones de su vida privada?), documentos concretos, reuniones específicas de producto, estrategia, marketing o ventas que se hallan totalmente integradas en la vida empresarial. Es decir, está muy claro el tiempo y la forma que

la dirección invierte en hacer, decir, decidir o comunicar cuestiones de negocio. Convirtiéndose en una empresa gestionada tradicionalmente desde la única perspectiva del negocio.

Cuando empezamos un cambio de esta magnitud, la tendencia natural es intentarlo con las mismas herramientas, con el mismo estilo, pero ahora tratamos de personas, de relaciones humanas, de emociones, algo totalmente distinto a los números que simbolizan el negocio. Eso no funciona, la cultura tiene que tener su propia identidad, pasando a una gestión con un balance entre negocio y cultura. Para ello tenemos que prestar atención a diversos aspectos que deben integrarse en las dinámicas empresariales establecidas:

- Lenguaje. Nosotros creamos nuestras propias palabras para hablar del cambio, palabras humanas que resuenen en los oídos y en los corazones de las personas (alma, ilusión, corazón, alegría, felicidad, sueño) y se reconozcan en ellas.
- Espacios. Es necesario crear espacios que conecten con las personas y que simbolicen el cambio que se desea producir, que nos recuerden constantemente el camino iniciado. Creamos la sala alegría, colgamos carteles creados por las propias personas de la empresa con frases que les inspiraban, ...
- Rituales, acciones realizadas con un valor simbólico, que conectan mediante la acción, con el propósito de cambio. Nosotros decidimos empezar las reuniones contando cada uno como ha venido hoy (desde el punto de vista humano), cambiar los saludos del apretón de manos por abrazos,...
- Tiempos. En las conversaciones públicas de cualquiera de los miembros de dirección o en las reuniones donde éstos participen, tienen que tender al equilibrio en tiempo y en palabras, entre cultura y negocio. Si solo se habla de negocio y/o el tiempo que se invierte en ello es muy superior a la parte de cultura, el mensaje que se está entregando es claro: «aquí solo cuenta la pasta que ganamos». Pongo el foco en este sentido porque es de donde venimos, pero a la inversa sería igualmente malo.
- Toma de decisiones. Como en el punto anterior, las decisiones deben contemplar tanto los análisis sobre el negocio (las empresas saben hacerlo perfectamente) como los efectos que pueden tener en la cultura y el entorno (esto es tan claro, como todo, o se practica o se tiende al olvido).
- No poner objetivos de compañía relacionados con el cambio. Toda le empresa se rige, mira y sigue los objetivos que la compañía se ha marcado. Algunos porque pueden tener *bonus* o variables a final de año ligado con ellos (interés

económico), otros porque saben que si la empresa consigue los resultados la probabilidad de continuar en ella y estar mejor es alta (supervivencia), o tal vez haya otros motivos.

Lo que está claro, es que las empresas nos han enseñado que los objetivos de compañía son el elemento que seguimos para conocer la salud la empresa, para distinguir el bien del mal, para crecer o recortar, en definitiva, para todo lo relevante con el futuro de la empresa y nuestros puestos de trabajo. ¿Cuántas veces has visto personas que sobreviven en su puesto a pesar de no tener el nivel, solo porque cumplen los objetivos? Tienen espacios, dinámicas y tiempos propios dentro de toda la organización y en todos sus niveles.

Si el cambio es realmente relevante para la empresa, tiene que tener objetivos en su ruta, que deben seguirse y tratarse con la misma importancia que cualquier objetivo tradicional de empresa. Ahí es donde se empodera el cambio, es un mensaje claro para todo aquel que dude.

Los objetivos están perfectamente presentes en nuestras vidas empresariales, por ello, el cambio tiene que ser y estar en ellos, y al igual que cada área tiene a su paladín (algunos los llaman directores), el cambio de cultura debe tenerlo bien identificado, y para que tenga éxito, éste debe ser el director general (posiblemente ayudado por RRHH).

CONCLUSIONES

Nuestro viaje hacia la transformación nació de una crisis de mercado. Esta crisis ha traído una revolución para toda la sociedad, y de forma clara está transformando nuestras vidas, nuestras relaciones, nuestros empleos, y nuestras organizaciones.

Hace cuatro años, dando una conferencia en Barcelona, un grupo de empresarios del sector minorista de la alimentación dudaban sobre el efecto que internet pudiese tener en sus negocios a corto plazo. Estoy convencido que hoy, con la presencia disruptiva de Amazon, lo tienen mucho más claro. Así pues, más tarde o más temprano verás como llega a tu entorno esa revolución, y con ella un cambio de cultura, liderazgo y organización en las empresas.

Puede tomar distintos nombres, transformación digital, agile, Teal, o cualquier otra, todas ellas tienen en común que son las personas las que se transforman dentro de la organización. Los primeros en adaptar ese cambio serán los que tengan la ventaja competitiva. ¿Vas a ser tú uno de ellos, o esperarás a que el tsunami te persiga? En mi blog «Un ceo sin corbata» y en el grupo de LinkedIn «Liderazgo positivo» encontrarás ideas recopiladas desde hace 4 años.

Un número creciente de consumidores ya no compran ni poseen objetos físicos, sino que pagan por acceder a un servicio compartido a través de plataformas digitales (Uber, AirBnB, ...) ¿Cómo afectará la impresión 3D al

mercado de consumo? ¿Cuál será el efecto de Internet de las Cosas (IOT), la robótica o la Inteligencia Artificial (IA) en nuestras organizaciones y negocios? ¿Afectará la nanotecnología, la computación cuántica, o la realidad virtual a la organización en las empresas? Demasiadas preguntas, demasiados ejes de cambio simultáneo, muchas revoluciones tecnológicas que empujan al hombre, a las empresas y a la sociedad hacia nuevos límites, y en el camino, las personas deberán encontrar su nuevo lugar: el centro. Al ser humano solo le queda una opción: ser más humano.

«Las organizaciones exitosas se desplazarán cada vez más de estructuras jerárquicas a modelos más conectados en red y colaborativos. La motivación será cada vez más intrínseca, impulsada por el deseo de colaboración de los empleados, la independencia y el significado» (Schwab, 2016).

BIBLIOGRAFÍA

Gurt, J. 2016. *Diseña tu futuro. Atrévete a ser tu: la felicidad en el trabajo es posible*. Editorial Conecta. ISBN: 9788416029631

Schwab, K. 2016. *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate. ISBN: 9788499926940.