

# Capítulo 1

## INTRODUCCIÓN

Muchas de las ideas que funcionaron con éxito en el siglo xx están condenadas al fracaso en el siglo xxi. Es más, cualquier proyección futura de manera lineal: causa-consecuencia, también lo estará. Estamos en la era de la incertidumbre por antonomasia ¡sólo es necesario mirar a nuestro alrededor para ver cómo el mundo se está transformando!

Nos encontramos en pleno cambio y evolución debido al impacto de las nuevas tecnologías en la vida y en el trabajo, donde las personas en su rol de cliente y empleado van a ser el eje de cualquier iniciativa empresarial y social.

La tecnología y el entorno VUCA (el nuevo entorno empresarial marcado por la volatilidad –volatility–, la incertidumbre –uncertainty–, la complejidad –complexity– y la ambigüedad –ambiguity–) son ahora el eje de una nueva sociedad y, es por ello, que nuestro reciclaje profesional, para poder estar a la altura, es clave. Ahora, a todos, se nos exige más y de manera más rápida e inmediata.

El concepto VUCA comenzó utilizarse en los años noventa por los soldados norteamericanos ante un mundo marcado por cambios antes imaginados. Un entorno definido por cuatro parámetros: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad:

- Volatilidad: en referencia a la gran cantidad y velocidad de los cambios que suceden.
- Incertidumbre: ante la incapacidad para predecir las situaciones o el curso de los acontecimientos que se van desarrollando.
- Complejidad: por la dificultad para entender y manejar el contexto, cada vez más complicado, o para elaborar secuencias antaño asumibles de causa y efecto.

- Ambigüedad: debido a lo complicado de comprender las relaciones entre los distintos elementos que componen el entorno.

Así el concepto VUCA hace referencia a un contexto cambiante que, por lo tanto, supone un gran desafío.

Para sobrevivir y salir airosos debemos reinventarnos, tener una actitud proactiva ante los cambios, y aprovechar la revolución tecnológica como ventaja competitiva.

Hemos pasado de la estrategia empresarial de planifica perfecto y ejecuta después, a fallar rápido y fallar barato, pero sobre todo, a evolucionar, evolucionar y evolucionar. Lo que para la empresa se ha vuelto necesario para el profesional de esta nueva era, también.

## 1. EL COMIENZO DEL CAMBIO DESDE EL MISMO CAMBIO

Un nuevo modelo de profesional es necesario para este entorno empresarial. No es una ilusión o un modelo definido solo para los libros de management (de gestión y dirección empresarial) es una realidad y negarlo supone caer preso de la obsolescencia laboral.

Este libro es una guía para capacitar a este nuevo “rol de trabajador”. Nace fruto de dos motivaciones: nuestro conocimiento por trabajar en empresas del futuro, empresas nativas digitales, regidas por la tecnología y nuevas formas de hacer las cosas y nuestra experiencia en innovación, recursos humanos y procesos de coaching para apoyar los procesos de transformación personal y cultural.

Durante la lectura de este libro adquirirás las habilidades que te permitirán liderar tu carrera profesional en este mundo regido por el impacto de las tecnologías y el entorno de continuos cambios altamente competitivo.

Esta idea está abordada desde el prisma de la transformación post-digital, la era que ha dado paso a la normalización de lo digital. Hoy en día se nos exige ser *knowmad*, un nómada del saber. Concepto acuñado por John Moravec para catalogar a aquellos profesionales que entienden el trabajo basado en el prisma de la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Si lo pensamos,

estos son los principales retos para el trabajador del mañana según el informe ‘El futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales 2017 (ADIRELA)’.

Nosotros intentaremos dar un pequeño paso adelante...

## 2. EL TALENTO FORJADO DESDE LA INCERTIDUMBRE

En un futuro no muy lejano, en el año 2020, dentro de apenas unos meses, las habilidades más destacadas tendrán relación directa con la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión de personas, la inteligencia emocional, la toma de decisiones, la orientación al cliente, la capacidad de negociación y la capacidad de aprendizaje.

«The future of jobs», informe generado en el Foro Económico Mundial (2016), aventura que aproximadamente dentro de cinco años el 35% de las competencias que actualmente son necesarias en los profesionales hoy en día, no lo serán dentro de unos años.

La introducción de la transformación digital e inteligencia artificial en los datos que generamos va a producir una exaltación de lo humano y original frente a lo que no aporta valor. Será entonces cuando dejaremos a robots hacer tareas simples para centrarnos en tareas que den a la empresa, clientes y proveedores; visiones y acciones *Wow* (efecto que persigue crear experiencias únicas y memorables). Todos aquellos que aspiremos a mantener o tener trabajo en el futuro tenemos que empezar a actuar desde hoy para mejorar las habilidades que nos van a diferenciar de las máquinas, y, que nos van a ayudar a aportar valor a las empresas de aquí a unos cuantos años en adelante.

Las futuras generaciones vienen con este ADN de serie, valores, formas de entender el trabajo y las relaciones comerciales, diferentes. No son ni mejores ni peores, son lo que son y ambas generaciones conviviremos en la empresa del futuro que es ya una realidad en este presente organizacional: baby boomers, generación X, los millennials y la generación Z.

Este libro ayuda al lector a “centrar el tiro” si no sabe por dónde empezar, a abordar desde el nuevo marco empresarial su desarro-

llo profesional. A dar una vuelta a nuestro “*mindset*” (mentalidad) con el foco puesto en el futuro.

Pretendemos que este libro sea útil para todas las personas: profesionales, líderes, emprendedores, todos aquellos que deseen tanto sobrevivir como trabajar a alto nivel en la nueva era de la sociedad post-digital, de la globalización y de la liberalización de los mercados.

El conocimiento del nuevo entorno laboral es imprescindible para comprender el futuro del trabajo, es fundamental dominar las habilidades requeridas para adaptarnos a ese nuevo mercado empresarial a velocidad de vértigo. Es el momento de encender la sirena de crisis y entender que nosotros no tenemos cabida si no generamos valor para nuestra compañía y que tu empresa tampoco lo tendrá si su producto o servicio no genera valor al cliente.

### 3. EL SENTIMIENTO DE CRISIS CONSTANTE

Este es un buen momento para reformularse unas cuantas preguntas poderosas. Son ese tipo de cuestiones que se formulan en un proceso de coaching para impulsar el cambio y poner el foco en esta necesidad urgente de acción:

#### #EnModoCoaching

- ¿Cuántos años de vida laboral tengo por delante?
- ¿Necesito reorientar mi carrera profesional?

No podemos ignorar que el futuro de las empresas depende del futuro del talento y su evolución en la empresa.

El informe «The future of jobs», referenciado anteriormente, pone el foco en abordar nuestra empleabilidad en la era de la cuarta revolución industrial y de los cambios tecnológicos en seis habilidades o competencias fundamentales:

1. **Adaptabilidad** como sinónimo de aprendizaje continuo. Formarse permanentemente se ha tornado en imprescindible. Debemos ser capaces de trabajar de forma diferente, con dife-

rentes herramientas o medios y con conocimientos diversos para afrontar de manera exitosa el trabajo. El miedo al cambio no forma parte de esta nueva realidad.

2. **Curiosidad** como motor de la innovación. Según nos hacemos adultos perdemos interés por incentivar esa parte de nosotros, sin embargo, junto con la imaginación, permite a la empresa generar nuevos servicios o productos a través de sus profesionales mediante una escucha activa de los clientes.
3. **Confianza e iniciativa** para proponer ideas, proyectos y soluciones nuevas a viejos problemas. Competencia que en numerosos escritos leemos ya definida como intraemprendimiento (y que nosotros acuñaremos) para ir más allá de lo que se espera de cada uno de nosotros en el puesto de trabajo.
4. **Trabajo en equipo**, las jerarquías están empezando a diluirse, cada vez trabajamos más por proyectos donde el liderazgo es asumido por diferentes personas (la diversidad ya no es una cuota, sino una necesidad y realidad) en función de la fase y de la pericia profesional. Estamos en la era del trabajo colaborativo, sin silos de información y del sistema conocido como holocracia (reparto de la autoridad entre todos).
5. **Pensamiento crítico** enfocado a *design thinking* (herramienta enfocada a fomentar la innovación en las organizaciones), como la capacidad para cuestionar el sistema y tener la mente abierta. Descubrir soluciones sin pasar por la línea recta hacia la solución más evidente. El profesional que desarrolla esta competencia no muere por infoxicación (término acuñado por Alfons Cornella) sabe cribar aquella información relevante y tomar decisiones de forma efectiva.
6. **Capacidad de comunicación** en tiempo real para poder expresar cualquier idea o pensamiento con claridad. Argumentar de forma persuasiva e inspiradora independientemente de su interlocutor.

La cuarta revolución industrial, marcada por los cambios socioeconómicos y demográficos está cambiando los mercados de trabajo, algunos de ellos como la tecnología de la nube y la flexibilidad en el trabajo están impactando ya drásticamente. Las organizaciones cada vez son más horizontales, simplificando

las jerarquías y dejando realmente aquellos procesos de negocio que aportan valor, con ejercicios diarios de Lean startup o Kanban (conceptos que en página futuras abordaremos).

Nos encontramos ante empresas más flexibles y globales agilizando, entre otros procesos, la comunicación, con una apuesta clara de valor por el conocimiento y ofreciendo una mayor autonomía y auto-responsabilidad de los empleados.

#### **4. STAKEHOLDERS EN UNA ERA VUCA**

Los departamentos de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de planificar los cambios en la oferta y la demanda de los futuros profesionales en sus organizaciones y, nosotros, tenemos la obligación de adquirir las nuevas habilidades que las organizaciones van a demandar, para no quedarnos fuera del mercado laboral.

Asistimos al nacimiento de empresas más jóvenes, más modernas, con muerte más rápida, donde inventan cada día nuevos protocolos de trabajo. Compañías que están preparadas para asumir nuevos retos y competir en un entorno en constante movimiento. Es hacia este tipo de organizaciones, hacia donde está virando el mercado. Observamos cómo están regidas por menos jerarquía y más colaboración, donde todas las personas forman una red para compartir su conocimiento. De esta manera se aprovechan todas las capacidades, se abren nuevas formas de comunicación, se escucha y se pone la maquinaria del talento a funcionar. El conocimiento es clave para generar valor, pero, también, lo es la transparencia para generar intercambios de información.

En el nuevo mundo la información ya no es poder, si no el medio de obtener valor y da igual en el sentido en el que se distribuya. Aquí entra en juego, su ADN especial, esa cultura del feedback continuo para aprender de los errores y anticipar cualquier incidencia que pudiera surgir en el futuro: “no mejores mañana lo que ya puedas estar mejorando hoy”.

Las metodologías ágiles, que muchas organizaciones comienzan a incorporar dentro de su marco de trabajo, parten de esa premisa.

De esa manera se consigue la mejora de forma continua pero también la rapidez para dar respuesta a una demanda de un mercado cada vez más exigente; la innovación para ser más competitivos y la capacidad para gestionar los cambios profundos que pueden producirse en cualquier momento.

## 5. EL NUEVO MODELO DE PROFESIONAL

Por todo esto, hemos definido las competencias que nosotros entendemos, por investigación y experiencia, clave para ese nuevo tipo de *superman* o *superwoman*: el “#VUCAhero” (así lo verás referenciado de aquí en adelante). Para nosotros es ese héroe, esa heroína, que saldrá airoso al frente de la sociedad post-digital.

Consideramos que debe tener seis habilidades transversales independientemente del rol desempeñado dentro de su organización:

- Comunicación digital.
- Aprendizaje “non stop”.
- Openmind.
- Cambio en tiempo real.
- Intraemprendimiento.
- Autogestión financiera.

Nos gustaría cerrar esta introducción con una reflexión de Sean Ness compartida en la cuarta edición de World Work Innovation Summit (WWi): «Nosotros creamos nuestro propio futuro, por lo que es fundamental anticiparse a los cambios que están por llegar, estar atentos a las señales y hacerse las preguntas correctas, que nos lleven a mejores respuestas y nos hagan tomar mejores decisiones». Necesitamos profesionales con capacidad de innovación y gestión de nuevos modelos de negocio. La transformación profesional no es, por lo tanto, una elección, si no el único camino para la supervivencia.

La mayoría de los nacidos en la época de los baby boomers abandonarán su vida profesional en menos de una década y los nativos digitales en ese momento, estarán en plena eclosión de su carrera

laboral. Para los que pertenecemos a la generación X poseer las competencias adecuadas nos dará, sin duda alguna, mayores posibilidades profesionales.

¡Bienvenid@s al futuro!