



FASTBOOK 02

# Organizaciones adaptables

Organizaciones del Futuro



Qualentum Lab

## 02. Organizaciones adaptables

La adaptabilidad permite a las grandes empresas operar con una mentalidad de startup e impulsar la innovación y la agilidad a través de redes de equipos empoderados. Descubrimos los pilares de la adaptabilidad y sus beneficios para las organizaciones y sus stakeholders.

Los objetivos de este fastbook incluyen poner en común estudios, datos e identificación de dimensiones clave de la adaptabilidad y otros conceptos que la acompañan como la innovación, la agilidad y la flexibilidad. Nuestras organizaciones nunca se construyeron para que fueran adaptables y, lo que es peor, en el pasado las compañías rara vez dedicaban tiempo y esfuerzos a revisar sus estrategias. Hoy en día la empresa que no se quiere enfrentar a situaciones de riesgo o de peligro para su negocio, debe revisar su rumbo cada poco tiempo y adaptarse constantemente al contexto y a la realidad en el que opera para realizar los ajustes y cambios necesarios.

Os recuerdo, que hablar de la transformación de las organizaciones es hablar fundamentalmente de la transformación de las personas, esto os lo iremos recordando a lo largo de la asignatura.

*«Todo fracaso es una falta de adaptación, todo éxito es una adaptación exitosa. Invertir en una alta adaptabilidad conducirá a mayores retornos porque la gente redistribuirá la energía desperdiciada en un nuevo éxito».* Max McKeown, autor de *Adaptability*.

*Autora: Idoia de Paz*

≡ ¿Por qué hablamos de adaptabilidad?

≡ Dimensiones clave de adaptabilidad

≡ Beneficios

≡ Profundiza

≡ Los titulares del fastbook

# ¿Por qué hablamos de adaptabilidad?



¡Cómo no vamos a hablar de adaptabilidad!, diría yo. Es verdad que lo hacemos, sobre todo, desde marzo del pasado año, desde ese **2020** que nunca se nos olvidará, precisamente por ser un **momento en que nos cambió la vida tal y como la conocíamos** hasta ese momento (y que además no vemos el modo de recuperarla). Parece evidente que nos hemos tenido que **adaptar a una manera diferente de trabajar, de hacer negocios, de relacionarnos y también de concebir nuestra vida personal**.

Desde mi punto de vista antes de la pandemia, porque hubo un 'antes de la pandemia', aunque casi lo hayamos olvidado, las organizaciones ya habían iniciado un camino de no retorno que ahora se ha hecho más irreversible todavía pero que ya teníamos encima. No debemos olvidar que el mundo que nos rodea ya se estaba moviendo a un ritmo sin precedentes y que la crisis ha potenciado de manera espectacular aspectos como **el avance de las nuevas tecnologías, el comercio electrónico, la necesidad de flexibilidad en el trabajo y la desigualdad**; los teníamos con nosotros. Como decía, la crisis ha potenciado estos cambios y estamos, ahora sin ningún género de dudas, en un camino de no retorno.

En este contexto rápido, ambiguo y de excesivo cortoplacismo diría yo, es en el que **la adaptabilidad ha cobrado protagonismo**. Ya no solo pensamos en el futuro, sino que pensamos en un futuro acompañado de planes alternativos, o deberíamos; **es la época de los escenarios**. Contar con escenarios nos da la posibilidad de ser flexible ante las circunstancias que vengan. Pero esto que parece tan simple, implica una manera distinta de pensar, implica cambiar la manera en la que hemos venido operando muchos años atrás.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de adaptabilidad? Como ya hemos anticipado, en este entorno descrito con anterioridad, es indispensable que modifiquemos la forma de concebir y entender las organizaciones.

---

La adaptabilidad se nos aparece como un rasgo fundamental, una habilidad a desarrollar para enfrentar lo que venga y actuar en consecuencia, cambiar lo que corresponda para adaptarnos a la realidad de nuestro entorno, mercado u organizaciones, y así poder continuar con éxito.

Me gusta una definición extraída de un estudio de Deloitte, [\*The Adaptable Organization\*](#): *“adaptable no es algo que hagas, es algo en lo que te conviertes”*.

En definitiva, **adaptarse es cambiar o evolucionar la forma en la que la organización se comporta y da respuestas a los retos y desafíos** que se le presentan y que son diferentes a los previstos cuando la organización fue diseñada o su plan fue trazado.

¿Qué supone, por tanto, incorporar la adaptabilidad para las organizaciones? **La organización adaptable es un cambio fundamental en la propia mentalidad de la misma**, en su filosofía, que le permite a gran escala operar con una mentalidad de puesta en marcha y responder eficazmente a las cambiantes necesidades de los clientes y del mercado.

En este caso, **identificamos cinco dimensiones clave** a la hora de abordar la adaptabilidad, cinco niveles: **individual, equipo, líder, organización y ecosistema**, que abordaremos en el próximo capítulo.

---

**La falta de adaptabilidad y entendimiento del mercado ha sido la causa del fracaso de exitosas organizaciones, en este sentido, ¿qué ejemplos se te vienen a la cabeza? Algunos muy conocidos son Nokia, Kodak o Yahoo. Busca su historia, si no la conoces, y otros ejemplos.**

Como a estas alturas seguro que ya sabes, **el éxito de la organización adaptable depende en gran medida de las personas**, de que su gente se sienta cómoda con lo desconocido, con lo ambiguo y con la incertidumbre. Decirlo y pensarlo puede resultar sencillo, pero **conseguirlo es todo un desafío para las empresas actuales**, que necesitan contar con capacidades que permitan tal estado de apertura, flexibilidad y adaptabilidad. Capacidades que *a priori* no son las que hemos venido cultivando y desarrollando en la gran mayoría de las organizaciones, sino todo lo contrario, me atrevería a decir.

Además, implican formas de trabajo y maneras de pensar con las que no estamos muy familiarizados, ya que la inercia de la organización es otra, con estructuras, modelos y formas de trabajo jerárquicas, basadas en el control y en la norma, no pensados para cambiar, transformarse y evolucionar, sino para permanecer. Junto al término de adaptabilidad **las organizaciones deben absorber y dar cabida a conceptos clave como son flexibilidad, agilidad y redes de equipos**, por destacar algunos.

Ya hace casi diez años, Gary Hamel en [Lo que ahora importa: Cómo asegurar el futuro de su empresa y otros consejos esenciales del mayor experto en estrategia empresarial](#) nos invitaba a la reconsideración y a la revisión a la vez que anticipaba una **lista de factores clave que influirían en que las empresas del futuro funcionaran o desaparecieran**. De toda la lista que se aportaba, destaco cinco, que son las siguientes:

1

**La existencia de valores:** Hamel considera necesario “un renacimiento moral” de las empresas para conseguir que los ciudadanos vuelvan a confiar en ellas. Esto es importante a todos los niveles y, sobre todo, en un mundo hiperconectado. Se me vienen a la mente algunos casos conocidos. En el momento actual aspectos como la reputación y el propósito son críticos para atraer talento a las organizaciones, Hamel ya nos anticipaba también estas ideas.

2

**La búsqueda de innovación:** la búsqueda permanente de nuevas ideas y la puesta en práctica de las mismas. La innovación debe convertirse en la tarea cotidiana de todos y cada uno de los miembros de una organización. Sin duda, este debe ser el mantra de las organizaciones, innovar, innovar e innovar, además de forma rápida para seguir haciéndolo. Las estructuras tradicionales tienen un gran reto en todos estos conceptos.

3

**La adaptabilidad a los cambios como clave para conseguir el éxito.** Las renovaciones estratégicas continuas pueden ayudar a que una organización consiga adaptarse a los cambios y seguir manteniendo sus parámetros de éxito. Aquí está la nuestra.

4

**La pasión:** la innovación y la voluntad de cambio son productos de la pasión. Las estructuras tradicionales y piramidales contribuyen a drenar la vitalidad emocional en el lugar de trabajo, algo que puede no tener importancia en la economía del conocimiento, pero la tiene y mucho en la economía creativa. La pasión, como hoy ya se ha demostrado, es lo que nos hará sobrevivir en este mundo complejo al que nos estamos enfrentando. Lo que nos hará estar al día, informarnos, tener curiosidad y en definitiva, tener el coraje para enfrentarse a lo que venga.

5

**La ideología que permita encontrar el equilibrio entre el control y la libertad,** para la mejor correcta gestión de cualquier estrategia empresarial.

Y es que, según su criterio, una **organización adaptable, innovadora e inspiradora** (las tres principales cualidades de la empresa del futuro) siempre será capaz de ser eficiente en su rendimiento.

---

**Así que a la pregunta de por qué hablamos de adaptabilidad, ¿cuál sería tu respuesta? Empiezo yo: ¡para sobrevivir! Continúa tú.**

# Dimensiones clave de adaptabilidad



Por dimensiones clave de adaptabilidad quiero referirme a **las dimensiones organizativas o a los niveles que ayudan a las organizaciones en el viaje a la adaptabilidad**. Algunas de estas dimensiones son evidentes, pero otras no, y en todo caso no están suficientemente atendidas y tenidas en cuenta por las organizaciones.

Son las siguientes:

- 1 El ecosistema.
- 2 La organización.
- 3 El equipo.
- 4 El líder.
- 5 El individuo.



## El ecosistema

En tiempos impredecibles como los que vivimos, la supervivencia y la relevancia organizacional requieren el entendimiento de que las organizaciones existen dentro de un ecosistema externo más amplio que está en constante evolución y al que deben mirar de forma constante.

Para las organizaciones, los resultados de tener en cuenta el ecosistema son claros:

- **Compiten mejor en el panorama empresarial actual.** Al aprovechar comunidades externas, asociaciones y alianzas, tienen una mayor visibilidad de las necesidades y comportamientos de sus clientes. En este sentido, las organizaciones adaptables son capaces de detectar rápidamente los cambios en el entorno porque lo siguen de cerca y porque forman parte de él activamente.
- **Definen el éxito para la organización a través de los ojos de los clientes, las partes interesadas y la sociedad.** A su vez, los empleados, motivados por un trabajo significativo, están impulsados hacia los resultados deseados por la organización.

## La organización

Como ya hemos comentado en el anterior fastbook, en una era de cambios exponenciales, los modelos de organización tradicionales, si bien son necesarios en algunas situaciones, no responden a los desafíos del futuro (entre ellos, la adaptabilidad). **Los organigramas estáticos se están convirtiendo en un artilugio del pasado.**

Están surgiendo nuevos diseños organizativos que adoptan conexiones naturales y organizan equipos multidisciplinares (redes de equipos) para ofrecer valor y dar respuesta a las necesidades del negocio de manera más efectiva.

Para la organización nuevos enfoques y formas de hacer ofrecen interesantes resultados:

- **Creación de equipos multidisciplinarios**, comunidades informales interactúan naturalmente entre sí y con el cliente, y no solo de forma jerárquica.
- **Generación de informes y uso de diferentes canales de comunicación** para fomentar la relación entre ellos.
- Incluyen **modelos de gobierno flexibles** en el que las decisiones son transparentes y los individuos están empoderados (al contrario de las organizaciones burocráticas en las que la capacidad es limitada).
- Incluyen **pequeños cambios incrementales**, las denominadas iteraciones o pruebas piloto, que ayudan a asimilar mejor los cambios y a realizar ajustes en la iniciativa que se quiere implantar, en lugar de un *big bang*. Por su parte, las organizaciones deben decidir cuánta autonomía, flexibilidad y agilidad se necesita para la estrategia definida.

## El equipo

Las organizaciones adaptables ponen mayor énfasis en el equipo, en la composición del equipo y las nuevas formas de trabajo, más allá del rendimiento individual y de los objetivos individuales.

En relación con el equipo los nuevos enfoques de metodología ágil y formas de hacer ofrecen interesantes resultados:

- **Nuevos puntos de vista**. Y es que solo cuando se reúnen las diversas perspectivas, los conjuntos de habilidades únicos y las amplias experiencias de las personas, las personas realmente prosperan y descubren resultados, puntos de vista y realidades diferentes.

- **Ejecución iterativa y empoderada por parte de los equipos.** Los equipos adoptan una mentalidad ágil y *fail fast* donde los puntos de contacto frecuentes, las revisiones de iteración y la planificación entre equipos les permiten responder rápidamente a las demandas de un cliente, con el que además se cocrea la solución, algo solo posible cuando a los equipos se les permite trabajar con flexibilidad y autonomía.
- **Colaboración y formas de trabajo conectadas** gracias a una comunicación flexible y a un propósito común.

## El líder

A medida que las organizaciones pivotan y se adaptan a los contextos cambiantes, la adaptabilidad de los líderes se vuelve un aspecto crítico. Me gusta mucho la definición de que los líderes deben ser capaces de energizar, empoderar y conectar a las personas; no podría encontrar una mejor definición de las principales competencias que tiene que tener un directivo en el entorno actual (probablemente con necesidad de ser complementada) y dirigir cualquier equipo en cualquier contexto.

El liderazgo en la organización adaptable es una desviación de la visión tradicional y que evoluciona hacia una mentalidad de pensamiento de diseño en el que es crítico usar la lógica, la imaginación, la intuición y el razonamiento sistémico para explorar posibilidades y diseñar resultados que beneficien a su organización. Se trata de llegar a lugares en los que nunca hemos estado.

Es importante que los líderes fomenten la adaptabilidad en sus equipos, su ejemplo puede ser clave para ayudar a que su gente piense con:

- **Mentalidad global:** apertura y concienciación de la diversidad en todas las culturas y formas de hacer para aprovechar las diferencias a la vez que pueden encontrar puntos en común.

- **Mentalidad de crecimiento:** se trata de entender el fracaso desde un punto de vista diferente, como un trampolín para el crecimiento y la potenciación del desarrollo de nuevas habilidades.
- **Diversidad de mentalidad de pensamiento:** buscar y aprovechar diferentes perspectivas y enfoques para resolver problemas y aprovechar las diferentes oportunidades que están a nuestro alrededor.

## El individuo

En las organizaciones adaptables, la resiliencia y la aceptación del cambio se convierten en comportamientos habituales y se ven como un desafío, en lugar de un problema que genera frustración. Ante un hecho inesperado o una situación de estrés, advierten una oportunidad de mostrar sus habilidades de resolución de problemas, de delegación y de prosperar independientemente de las dificultades que tengan por delante. Sin duda, una gran habilidad en los tiempos que corren.

---

## Te dejo algunos tips para actualizar tus habilidades de adaptabilidad. Toma nota de lo siguiente:

- ☐ **No dejes de preguntar.** En general, estamos más entrenados para responder que para preguntar. Es el momento de hacer preguntas, de entender todos los ángulos de los retos que tenemos por delante pero también de hacernos nuevas preguntas para obtener respuestas diferentes.
- ☐ **Aceptar el error y analizarlo.** Los fracasos no tienen que ser negativos. Te dan la oportunidad de aprender, de crecer a partir de tus errores y de tener más éxito en el futuro. Analizar dónde las cosas no salieron tan bien como se esperaba y averiguar por qué han ocurrido unas cosas y no otras nos puede ayudar a mejorar para la próxima ocasión.



**Hacer las cosas de manera diferente a lo habitual.** Cambiar nuestras inercias a la hora de poner en marcha iniciativas o hacer tareas nos ayuda a visualizar nuevas perspectivas, a innovar, pudiendo mejorar la productividad y estimular el pensamiento creativo.



**Asumir riesgos.** Experimentar y probar cosas nuevas, de forma razonable, nos permite salir de nuestra zona de confort.



**Estar dispuesto a aprender.** Más que necesario en el mundo que vivimos que no nos permite parar de aprender, de solicitar información, de leer y en definitiva de actualizarnos. Aprender significa ser más empleable y por tanto más adaptable.



**Ser positivo.** Mantener una actitud positiva, independientemente de las circunstancias en las que naveguemos, sin duda favorece el desarrollo de la adaptabilidad.

# Beneficios



El día a día de la operativa de las organizaciones se soluciona bien en entornos jerárquicos y de gestión tradicional. Sin embargo, como ya hemos comentado, no permiten anticipar con suficiente antelación riesgos y oportunidades, formular iniciativas estratégicas e innovadoras con la agilidad necesaria y, sobre todo, implantar las iniciativas desarrolladas con la rapidez que se requiere en la actualidad. **Esta velocidad de actuación es precisamente uno de los beneficios de la adaptabilidad.**

Otro beneficio del que podemos hablar es **la posibilidad de innovación**. Los entornos adaptables favorecen la generación de nuevas ideas, la curiosidad, de cuestionarse las cosas, de enfrentarse a nuevas realidades en las que explorar y conseguir nuevas formas de hacer. Y es que en los sistemas tradicionales la innovación queda relegada a un segundo plano, no tiene las prioridades propias de otros aspectos más urgentes en los que están precisamente los líderes de algunas organizaciones.

Ciertamente este tipo de organizaciones **evolucionan con más facilidad**. Estas organizaciones tienen la capacidad de **adaptarse continuamente a las necesidades del cliente y del entorno**, puesto que sus estructuras son flexibles. Además, favorecer la adaptabilidad a todos los niveles democratiza las posibilidades del talento: todos suman y contribuyen y no solo unos pocos, los de siempre.

---

**Según lo que hemos venido comentando te animo a que consideres más beneficios de las organizaciones adaptables, de estas organizaciones que se alejan de la gestión tradicional.**

# Profundiza



Os dejo algunos conceptos más que ayudan a entender la evolución de las organizaciones hacia la adaptabilidad, la velocidad, la flexibilidad... evolucionado desde lo tradicional. Hay un concepto que me gusta mucho, el de **organizaciones duales**. ¿En qué se basa exactamente la estructura dual? El profesor de Harvard Business School **John P. Kotter** la define en cuatro principios que os dejo por si queréis conocer más de este concepto:

*"Se necesitan más ojos para ver, más cerebro para pensar, y más piernas para actuar con el fin de acelerar"*. Los cambios importantes necesitan de talento a todos los niveles de la empresa que puedan llevarlos a cabo para que el cambio se produzca.

*"No se trata de decir a la gente lo que tiene que hacer"*. El aspecto voluntario marca la diferencia, si los profesionales sienten que forman parte activa de la organización, de forma voluntaria querrán colaborar en favor de los objetivos.

*"Liderar a través de la influencia".* Argumentar e intentar convencer de la importancia de la participación de los empleados en la gestión del cambio con el objetivo de involucrar a todos los agentes posibles.

*"Binomio entre jerarquía y redarquía".* Funcionar como una única estructura con flujo constante de información.

En 1999, el sociólogo polaco Zygmunt Bauman acuñó el concepto **modernidad líquida** para definir un tipo de sociedad basada en la fluidez. En línea con esta afirmación se define **organización líquida** como **aquella que busca dar respuestas cada vez más rápidas a un mundo que evoluciona a gran velocidad y, en consecuencia, desarrolla una capacidad de adaptación que le permite modificar estructuras y roles de forma flexible** para vivir en el cambio de forma constante fomentando además la cooperación entre los empleados. De la colaboración seguiremos hablando.



# Los titulares del fastbook



Podríamos resumir lo visto en este fastbook en una serie de titulares que es importante tener en mente de cara seguir profundizando en el entendimiento de la influencia y sus claves de desarrollo, por tanto, te recuerdo que...

1

**Nuestras organizaciones nunca se construyeron para que fuesen adaptables.** Hoy en día la empresa que no se quiere enfrentar a situaciones de riesgo o peligrosas, deben revisar su rumbo cada poco tiempo y adaptarse constantemente al contexto y realidad en el que opera para realizar los ajustes y cambios necesarios.

2

**Es indispensable que modifiquemos la forma de concebir y entender las organizaciones.** La adaptabilidad se nos aparece como un rasgo fundamental, una habilidad a desarrollar para enfrentar 'lo que venga' y actuar en consecuencia, cambiar lo que corresponda y así continuar con éxito.

3

Las dimensiones clave de adaptabilidad son las dimensiones organizativas o a los niveles que ayudan a las organizaciones en el viaje a la adaptabilidad, como son el ecosistema, la organización, el líder, el equipo y el individuo.

**Si quieres incluir algún titular más, es tu momento y después, necesito que contestes a las siguientes preguntas. ¿Qué es lo que más te ha llamado la atención? ¿Qué te llevas? Resúmelo en un titular.**

**¡Enhorabuena! Fastbook superado**



[Qualentum.com](https://www.qualentum.com)