

Fernando Botella

Bienvenidos a la revolución 4.0

Todo lo que necesitas
saber para triunfar
en la era digital



© Think and Action, SLU, 2016

Autor: Fernando Botella

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2018

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

© de las ilustraciones Nick Fuhrer

ISBN: 978-84-16928-64-4

Depósito legal: B. 7.750-2018

Primera edición: mayo de 2018

Preimpresión: gama, sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

Prólogo	13
Así empezó... ..	19
Introducción. Notas del autor.....	21
1. El ciudadano <i>beta</i>	31
2. <i>Betalandia</i> . La <i>nueva</i> normalidad	43
3. La vida en <i>beta</i>	57
4. Tecnología: las fuerzas del bien	67
5. Deberíamos estar muertos.....	81
6. <i>Re-think</i>	103
7. La mente errante	119
8. Atrapados por lo obvio	137
9. Los cinco elementos	157
10. La <i>ecuación</i> creativa; un <i>motor</i> modelo <i>beta</i>	173

11. ¡Tú! (... Sí, tú) ... Eres un <i>mono</i> creativo	179
12. El proceso creativo y las técnicas de creatividad . . .	185
13. ¿De qué color es tu <i>vaca</i> ? El nuevo <i>betamercado</i> . . .	211
14. El líder <i>beta</i>	229
15. El <i>homo agile</i>	255
16. El <i>viaje</i> interior	261
<i>Bonus track</i> . La opinión de algunos <i>nuevos monos</i>	273
Epílogo	307
Vivir despierto. Reflexiones del autor	313
Agradecimientos	327
Lecturas recomendadas	331

1. EL CIUDADANO *BETA*

El cambio es lo único permanente.

HERÁCLITO

El jefe de la tribu estaba muy preocupado. Los resultados de las cacerías en los últimos meses no habían sido los esperados.

La gente de la aldea, especialmente los cazadores, estaban muy preocupados, de ellos dependía el futuro de todos.

Jefes de otras aldeas cercanas le habían hablado de nuevos modelos de caza; modelos con los que obtenían mejores resultados que nunca antes. Usaban una nueva tecnología llamada rifle.

El jefe de la tribu no lo dudó. Llamó a expertos consultores en *transformación cacericil* para que implementaran nuevos procesos y herramientas, basadas en la nueva arma-rifle, entre sus cazadores.

Así se hizo. Todos estaban ya modernizados. Contentos.

Muy esperanzados con su nuevo futuro.

Con aquellas nuevas formas de cazar los resultados aumentarían sustancialmente. Así lo decían las estadísticas que llegaban del mercado.

Para empezar con éxito el proyecto, el jefe organizó un *kick off* como base de partida, y varios *off-site*, en los que todos los cazadores, que habían sido convocados, deberían comprender la importancia de los rifles... nueva tecnología aplicada a la caza más moderna. Así se hizo. Nadie puso ninguna objeción. Todo se desarrolló con total normalidad.

De hecho, un gurú famoso y experto en transformación les dio una fantástica y motivadora charla sobre la *gestión del cambio* y sobre la *nueva normalidad* referente a la caza.

Las lanzas quedarían abandonadas para siempre. Lo nuevo era el rifle.

Todo el mundo hablaba de ello...

Por fin, la aldea habría entrado en la nueva modernidad.

Sin embargo, los resultados del primer mes de caza no fueron, ni por asomo, los que esperaban. Quedaron lejos del objetivo marcado.

Pero el jefe y el *coach* que le asesoraba no se preocuparon mucho, lo achacaron a la novedad. «Lo nuevo cuesta», dijeron...

«Seguro que el mes próximo será diferente, mejorarán mucho y recuperaremos lo no conseguido en este periodo...»

El segundo mes, los resultados fueron todavía peores.

Siguieron bajando. El jefe, tan agudo en sus explicaciones, encontró el motivo por el cual estaría pasando esto: era una mala época de caza.

Les dijo: «Ya se sabe que la mayoría de las especies ahora han emigrado o están en estado de hibernación. Es normal que bajen las capturas. Han bajado para todos, es una cuestión de mercado».

Al tercer mes, los resultados fueron espantosamente malos.

La aldea pedía al jefe, alzando la voz, que hiciera algo... Estaban nerviosos.

Pero él añadía: «Calma, calma, los resultados no tardarán en llegar; es una cuestión de tiempo. Todavía no llevamos ni cuatro meses».

Intentó apaciguarles.

El cuarto mes fue el definitivo. Los resultados quedaron muy lejos de lo esperado y la aldea empezó a desestructurarse. Algunos, los mejores cazadores, los de más talento, emigraron a otras aldeas. Allí descubrieron nuevas formas de hacer uso del rifle.

Este cuarto mes, el jefe reunió a todos los cazadores en una convención de urgencia y les largó un largo sermón que había preparado concienzudamente con su *coach*. Era motivador, lleno de datos, de información sobre análisis del mercado frente a la competencia de otras aldeas cercanas, ilustrado con frases de grandes líderes de la historia de la humanidad, en el que se reforzaban criterios de liderazgo cruciales, tales como la perseverancia, la importancia de mantener los sueños, sobre la actitud, la resiliencia... y un largo etcétera.

Todo el discurso fue maravilloso. Nadie dijo nada. Todos escuchaban y callaban. En algunos momentos incluso bajaron la cabeza y asintieron con un tímido «lo intentaremos», o un ruidoso «vamos a por ello».

De nuevo, no hubo grandes objeciones. Los cazadores, aquellos que quedaron sin irse de la aldea, se sintieron de nuevo con «*las pilas puestas*».

A la salida de la reunión se oyó que un cazador comentaba a otro:

«Mira... yo qué quieres que te diga, dirán que esto es la

modernidad, y otras muchas patrañas, pero las lanzas se arrojaban mejor que los rifles y, al menos tenían punta que se clavaba, pero con esta porquería de rifles, que pesan más y cuestan más de lanzar, no hay forma de que lleguen ni de que se claven en ninguna pieza».

Una pequeña historia que nos ayuda a comprender que, quizá, el verdadero secreto de cualquier transformación esté en la EJECUCIÓN.

En la ejecución excelente. Hagamos caso al *coach* Plátón, y digamos lo más importante, lo primero...

Así, lo que sucedía en la aldea de la historia anterior puede estar ocurriendo hoy día en muchas organizaciones. Tanto si hablamos de transformación digital, bandera de nuestra nueva era, como de cualquier otro tipo de transformación que se esté implementando en las empresas privadas y las organizaciones públicas. Así pasa en el nuevo *management*, pero también en el mundo de la educación, las administraciones públicas o la medicina... entre otros.

Queremos cambiar haciendo lo mismo, pero eso sí: con las nuevas *armas*.

Tenemos nuevas aplicaciones, plataformas, herramientas digitales y un largo etcétera de nuevas tecnologías que *lanzamos*, metafóricamente hablando, como si fueran las viejas flechas, cuando ahora estamos ante un *nuevo modelo de arma*, un arma de fuego, que requiere un cambio de uso y un cambio en *la cultura de la caza*.

El cambio es incómodo. Eso lo sabemos.

Una pequeña propuesta para comprobarlo:

Cierra el puño. Aprieta fuerte todos los dedos una vez cerrado el puño.

Una pregunta mientras mantienes el puño bien cerra-

do y apretando fuerte: ¿dónde ha quedado tu dedo pulgar, el gordito, dentro o fuera del resto de dedos?

El 99 por ciento de las personas dejan el dedo pulgar liberado, fuera del resto de los dedos. ¿Y el tuyo?

Sigue así, con el puño cerrado y los dedos apretados...

Ahora, después de mirarte la mano cerrada, ábrela rápidamente y vuelve a apretar el puño, pero con el dedo pulgar en el interior, entre los otros...

¿Lo sientes raro? ¿Cuál es tu sensación ahora?

Es una miseria de cambio y aun así genera sensaciones raras.

A veces de cierta incomodidad. Sólo por mover la posición de un dedo en un pequeño ejercicio.

Ya sabes que esto del cambio es un predicamento necesario, fuente de la que se alimentan todos los gurús en todas las épocas de la historia de la humanidad. Pero cambiar, no hablar de ello sino hacer que suceda, se convierte en lo más difícil de llevar a cabo.

En cualquier curso de dirección y empresa, en los MBA, o en cualquier conferencia en las que participo, raro es el caso en el que el cliente no me pida, en su *briefing*, que hable del cambio.

Que aporte ideas sobre cómo afrontarlo. De cómo realmente llevarlo a cabo. Amig@s, no existen recetas únicas. Aunque más adelante nos adentraremos en algunas ideas, sin tratarse de recetas, pero todo empieza en la persona, en un cambio de *mindset*, individual y grupal.

El ciudadano BETA no sólo ha entendido el cambio en el que está inmerso sin poder escapar, sino que se atreve a implementarlo, asumiendo riesgos y asumiendo errores.

A los que con seguridad tendrá que enfrentarse...

El ciudadano *BETA* sabe de cambio, vive en un estado continuo de transformación. Es un ejecutor por excelencia.

No sólo ha comprendido la importancia del cambio. Sino que ha sabido, por encima de todo, romper con el pasado. Ahí radica la dificultad.

Lo difícil no está en tener nuevas ideas y formas de hacer las cosas, sino en romper con lo antiguo.

Su diferencia no consiste en saber que el cambio es necesario, sino en llevarlo a cabo...

Equivocándose y asumiendo el error como parte del *juego*.

Iterando, es decir, repitiendo algo las veces que sea necesario para poder avanzar; aprendiendo de cada etapa. De cada fallo.

El ciudadano *BETA* vive como un aprendiz continuo todo el tiempo.

El ciudadano *BETA* primero hace y, con lo aprendido, planifica.

Vivir en *BETA*, nos guste o no, es una realidad de la que no podemos escapar. La vida se vive en *BETA*, dice este libro en su primera página... Porque se vive cambiando, evolucionando.

Lo que caracteriza fundamentalmente al CIUDADANO *BETA* es que ya no cree que su futuro pase por entender el fenómeno adaptativo continuo. Se salta la teoría de Darwin. Ya no puede sobrevivir pensando en adaptarse como medio de subsistencia.

**VIDA + ADAPTACIÓN
VIDA = DISRUPCIÓN**

Sabe, y así lo hace, que a diferencia de lo que Darwin nos enseñó, en su teoría sobre *la evolución de las especies*, la ADAPTACIÓN no es la única solución a la subsistencia. La adaptación es una de las posibles respuestas al cambio. Válida en algunos momentos y casos. Mucho más en la historia cercana del individuo y las organizaciones.

El CIUDADANO BETA responde al cambio no con adaptación, sino con DISRUPCIÓN.

La adaptación es la capacidad de modificar algo con el fin de ajustarlo para que sea válido, sirva de nuevo en una situación nueva y con características distintas. A veces se trata de ajustar conductas, hábitos, ante determinados cambios; y con la intención de perseguir un determinado objetivo. Generalmente el objetivo final es no tener una pérdida sobre lo ya conseguido. Adaptarse, así lo dice el diccionario, también es cambiar lo necesario para acomodarse a una situación y así permanecer, no salir de ella.

La disrupción es la capacidad creativa de idear y hacer cosas nuevas.

De re-nacer, de volver a nacer en diferentes momentos.

Cada vez que sea necesario.

Es la capacidad de observar la realidad de una manera desacostumbrada. Se alimenta del pensamiento lateral disruptivo. Del pensamiento creativo *hibridativo*.

Pasa por hacer las cosas de una manera diferente.

Por abrir nuevos espacios a la oportunidad.

Utiliza nuevos y viejos recursos, y los mezcla, para enfrentarse a los nuevos desafíos ofertando nuevas maneras de hacer que las cosas pasen, con sentido positivo y don de la oportunidad.

El *nuevo mono* sabe que vive
NO EN UN MUNDO de *CAMBIO PROGRESIVO*,
sino en UN MUNDO de ***CAMBIO DISRUPTIVO***.

Sabe que no tiene tiempo de ir adaptándose...
Las cosas tienen que ser «YA».

Y sabe que la vida empieza cada día, permíteme ser
exagerado, con un nuevo folio en blanco donde todo está
para ser creado, para ser redefinido.

Nos guste o no, deberíamos prestar más atención al
modo de pensar disruptivo, porque ya vivimos bajo una
nueva realidad: el cambio al que estamos sometidos ac-
tualmente, a diferencia de otras épocas de la historia de la
humanidad, es de una aceleración sin precedentes
... como jamás antes se ha conocido.

Eso sí, para que sea realmente efectivo, debe centrarse
en la PERSONA, en el SER HUMANO. Permíteme ser
repetitivo en esta tesis; punto de partida. Inicio del *todo*.

Vivir la vida en *BETA* nos da la oportunidad de vivir
aprendiendo y *creciendo* de forma continua. Es el mejor
aliado que tenemos para hacer frente a la incertidumbre.

La cultura *beta* tiene su origen en el área tecnológica.

Vivir en *BETA* es tener todo ***en estado de prueba***
constantemente.

Es cuestionarse todo siempre. Permanentemente.

Es vivir, sin perfeccionismos, bajo una exigencia orien-
tada a la mejora continua disruptiva.

Es vivir bajo un estado de observación y sorpresa sin
límites.

Es una forma de desarrollar el pensamiento crítico.

De estar abierto a otras visiones, nuevas; de no darles permiso a las razones que te anclan al pasado.

El ciudadano *BETA* es colaborativo, generoso. Da y pide.

Interactúa para avanzar. Comparte talento. Su *inteligencia* no le pertenece, es colaborativa, se usa para conectar con las otras *inteligencias*. Con todos los talentos posibles.

Se trata de aprender por aprender.

De hacer un *reset* cotidiano de casi todo.

La tecnología ha acelerado la forma de entender la vida.

Y a eso no nos podemos enfrentar con miedos sino, más bien, con el ánimo de sacarle el mayor partido. De evolucionar.

Los nuevos cambios, si en el centro está la PERSONA, nos pueden ayudar a tener una vida más plena, más creativa, más compartida con los demás, mucho más generosa, más apasionada.

Suponen una enorme ventaja en el plano individual y también en nuestro trabajo en las organizaciones. Y en la esfera social y familiar.

La competitividad ha cambiado de mantra.

El ciudadano *BETA* prefiere la colaboración a la competición.

COMPITE cuando es necesario. Compite desde la colaboración.

Vivir en *BETA* es vivir bajo estado de prueba.

El secreto radica en probar y en probar juntos.

Crear prototipos, no sólo de productos, sino también de ideas, de estados mentales, de nuevas formas de organización... de todo.

Prototipar, probar, iterar mejorando... y volver a probar.

Ya no vivimos en un mundo *distópico*, donde todo es conocido y se mantiene inamovible con el paso del tiempo. Ni siquiera en una ilusión de mundo *utópico*, donde todo estará por llegar sin tener nunca fin.

Hoy, el ciudadano *BETA* es *protópico*.

La *protopía* es una forma de vivir en estado continuo de transformación. Las cosas hoy están mejor que ayer, aunque sólo sea un poco mejor y nunca estarán perfectas. Se trata de vivir aprendiendo y generando estados de mejora gradual o *ruptural*, de pequeños progresos o grandes disrupciones. Todo modelo convive.

El «*pro*» de protopía procede de las palabras *proceso* y *progreso*. Procesos mejorables de forma continua, disruptiva, iterativa, para alcanzar progresos a veces muy pequeños, que aparecen sin darte cuenta, y que otras veces son resultado de cambios dramáticos.

Así, por ejemplo, la tecnología penetra en nuestra vida, casi sin darnos cuenta... Sin dramas en la mayor parte de las ocasiones. Así, un abuelo de hoy, con ochenta y cinco años, sin saber ni cómo, pasa parte de su tiempo diario en WhatsApp o tiene una página de Facebook que visita con asiduidad. No sabe ni cómo ha llegado ahí; pero está.

El ciudadano *BETA* no espera lo perfecto. Se aventura con sus ideas a la espera de que la acción le ayude en la mejora. Perfección y modelo *BETA* están reñidos por la propia definición.

BETA es prueba, disruptiva o no... y mejora continua.

En el mundo *BETA* no existe lo perfecto. Ni se persigue.

Se persigue la excelencia, que no es lo mismo.

Un antiguo paradigma del simio anterior, el «*Homo sapiens*», nos enseñó: cuando algo esté perfecto, hazlo. Mientras tanto, espera.

Por ejemplo, en el caso de un nuevo producto, antes de ser lanzado a un mercado.

El nuevo paradigma, el del *nuevo mono*, nos dice:

Prueba, lánzate, inténtalo haciendo que pase, empieza con ello... Y luego mejora, avanza, crece sobre lo HECHO.

Ahora es mejor lanzar un producto en un mercado y durante el camino aprender, ir mejorándolo, avanzando.

El *feedback* que se reciba será importante para aprender y para hacerlo cada vez mejor, más adecuado a los intereses del consumidor o de cualquier eslabón de la cadena de valor.

Esto es igualmente aplicable a multitud de situaciones que se nos presentan en la vida. Se trata de crecer desde el aprendizaje ágil y continuo. Para el *nuevo mono* es lo fundamental en su estilo de vida.

Y todo esto bajo un estado continuo de INCERTIDUMBRE.

La vida es incierta. Todos lo sabemos.

La vida no es cómoda. Todos lo sabemos.

La vida no es segura. Todos lo sabemos.

Por lo tanto, vivir en incertidumbre es lo normal.

Este es el atributo principal de LA NUEVA NORMALIDAD.

... O no tan nueva. Si les pudiéramos preguntar a los monos de la Edad del Bronce no sé qué nos dirían, creo que ellos no pudieron vivir la época de la historia que les tocó sin incertidumbre.

En un capítulo posterior de este libro, que versará so-

bre «Un viaje al interior», hablaré de la incertidumbre con un poco más de profundidad, entrando en más detalle...

BETA, sin más pretensiones, es tan sólo una forma de denominar a este nuevo paradigma que nos permite relacionarnos de forma diferente con este *nuevo mundo* en el que estamos inmersos.

El ciudadano *BETA* es el *nuevo mono* que lo habita, que ya está entre nosotros. Que muy pronto, en unos cuantos siglos, dejará de ser «*sapiens*», para ser «HOMO *BETA*»; o como los biólogos del futuro le quieran llamar a esta nueva especie.

Hoy le hemos llamado así... para distinguirla del viejo simio.