



Entrevista a Juan Freire y Antoni Gutiérrez Rubí

Autores de *32 Tendencias de cambio*

«Los que pretendan una adaptación instrumental —usar nuevas tecnologías para hacer de modo más eficiente lo mismo de siempre— estarán equivocando la estrategia. A lo que nos enfrentamos es a un cambio cultural»

Pregunta: *32 Tendencias de cambio* más que una publicación al uso, cerrada y definitiva, está planteada como un *work in progress*, donde se invita a la interacción, la propuesta y el debate. ¿Qué tiene que cambiar para que este tipo de iniciativas dejen de ser experimentales y se incluyan en las dinámicas de trabajo de las organizaciones?

Antoni Gutiérrez-Rubí: Algunos cambios ya están en marcha. La utilización de herramientas cooperativas en la creación de contenidos en muchos documentos, por ejemplo, es un paso en la buena dirección. Google Docs, Google Sites, wikis, etc. son habituales en las organizaciones como instrumentos para potenciar el trabajo colaborativo e *in progress*. Lo que quizás es, en parte, una novedad es ofrecer en construcción permanente una reflexión profesional como la que pretendemos con Laboratorio de Tendencias¹. Pero es el futuro: las ideas más dinámicas y creativas son aquellas que están en evolución constante y se enriquecen en red y en comunidades de talento e innovación abiertas dentro y fuera del perímetro de las organizaciones.

P: ¿Es la «rejilla de lectura» a la que hace mención Francis Pisani en el prólogo de vuestro libro, a propósito de su estructura, el método que recomendaríais para intuir las tendencias que puede aprovechar cada organización? ¿Qué pros y contras le veis a este método?

AGR: La «rejilla» es una excelente imagen de Francis Pisani. No presupone un trazado reticular homogéneo respecto a su mallado. Es una manera de parcializar y observar la realidad buscando —focalizando— aquellos aspectos que como fragmentos, partes o semillas van a ser ideas —productos, servicios— que van a configurarse como mayoritarios en nuestra sociedad en un plazo breve. La «rejilla» te obliga a ver el presente y a observar cada detalle con vocación de prospectiva.

Juan Freire: La «rejilla» te proporciona un marco de referencia —que debe ir modificándose a lo largo de la investigación— y por tanto permite ubicar en un contexto los nuevos hallazgos. Pero la «rejilla», por sí sola, no permite el segundo nivel de análisis. Las tendencias no suceden de modo independiente y sus efectos deben interpretarse de forma integral, resultado de sus interacciones. En el segundo nivel identificamos unos pocos escenarios alternativos definidos por la interacción de múltiples tendencias.

P: Las organizaciones se enfrentan a un escenario en constante cambio en el que, más que nunca, se impone la necesidad de hacerse con las herramientas necesarias para comprender el presente y prepararse para el futuro si se quiere asegurar la supervivencia de las mismas. ¿Qué estrategias proponéis para que organizaciones, como las instituciones colegiales, se adapten a las transformaciones en curso?

JF: Las organizaciones colegiales, por su propia naturaleza, podrían ser concebidas como organizadores o facilitadores de redes, en este caso de profesionales independientes. Por tanto, las tendencias asociadas con los modelos organizativos y de *management* son esenciales para los colegios. Al tiempo las tendencias en comunicación y gestión del conocimiento resultan esenciales para diseñar una estrategia eficaz para una organización que trabaja con profesionales insertados en la cultura digital —y éstos crecen de forma exponencial—.

P: Las herramientas son importantes y el cambio tecnológico ha desorientado a muchas organizaciones que siguen negando dicho cambio. ¿Aquellos que no se suban al tren del 2.0 están abocados a la desaparición? ¿No necesitaría el propio cambio tecnológico una estrategia de comunicación para acelerar la

adaptación de las organizaciones a la mentalidad 2.0?

AGR: El término «desaparición» siempre tiene connotaciones trágicas y dramáticas. Pero algo de decisivo tiene el impacto de la cultura digital. Estas tecnologías cambian nuestra manera de organizarnos, de comunicar y de crear talento y valor en la cadena. Son cambios de naturaleza muy transformadora. Por eso son tan exigentes y determinantes. Las organizaciones —las empresas, por ejemplo— ya saben que en la sociedad-red tener una buena posición o producto en un determinado mercado —o *nicho*— ya no será suficiente para el éxito sostenido. Se necesita también presencia en la sociedad. Aquí radica uno de los cambios más importantes. Los *nichos* económicos o comerciales que garantizan mercados *cautivos* ya no existen, solo para los difuntos.

JF: El cambio tecnológico no es una fuerza dirigida, es un proceso orgánico y distribuido que emerge a partir de la interacción de múltiples cambios; una fuerza que provoca transformaciones a pesar de que muchos actores traten de oponerse. Por eso *la estrategia de la espera* —permanecer inmóvil hasta que una autoridad identifique el momento apropiado para el cambio— es una receta para el desastre. Ni esta transformación ni otras que han ocurrido previamente en la historia han sido anunciadas. Pero el deseo de adaptación tampoco es suficiente. Por ejemplo, el término 2.0 ha tenido siempre una connotación más tecnológica que cultural. En este sentido, los que pretendan una adaptación instrumental —usar nuevas tecnologías para hacer de modo más eficiente lo mismo de siempre— estarán equivocando la estrategia. A lo que nos enfrentamos es a un cambio cultural: hacer nuevas cosas —productos, servicios, modelos de negocio— de nuevas formas —modelos organizativos, comunicación, innovación—. ■

¹ Laboratorio de Tendencias: <http://www.laboratoriodetendencias.com>