

DAVID CRIADO

ACOMPañANDO A LAS ORGANIZACIONES EN EL PROCESO DE CAMBIO



[David Criado](#) es experto en viejas tecnologías. Lo es ahora y en otro tiempo y un mundo diferente también lo fue en las nuevas. Ha vivido, lo que equivale a decir que ha amado y ha sido amado mucho. Hace ahora cuatro años dejó una carrera profesional muy seria en el mundo de la consultoría aburrida y gris para fundar la Iniciativa [Vorpalina](#), que no es otra cosa que un lugar del que todo el mundo al que él admira y respeta forma parte, además de una consultora divertida y de colores donde poder continuar su carrera sonriendo. **Acompaña a personas, equipos y sobre todo organizaciones en procesos de cambio cultural.** Ha escrito mucho sobre las siguientes cosas: liderazgo, estrategia, trabajo en equipo e innovación. Es una persona más de entre todas esas que son totalmente diferentes.

1. **Qué lleva a un profesional del mundo de las TIC a abandonar un mundo lleno de oportunidades profesionales a dedicarse a la formación de personas y a la gestión del cambio en las organizaciones?**

He aquí, David, tan solo dos razones. Con el tiempo creo que son la explicación más sensata que he alcanzado a formarme sobre por qué abandoné un mercado lleno de trabajo para mí y decidí crear un mercado lleno de oportunidades para todos:

1) **PORQUE ENCONTRÉ MI VERDADERA VOCACIÓN Y ME ATREVÍ A APOSTAR POR ELLA**

Desde pequeño despertaba algo en mi interior cada vez que alguien me planteaba que no era capaz de superar un reto. En la mayoría de ocasiones, las personas que han pasado por mi vida (relaciones, amigos, clientes, familia,...) han creído ver en mí a una persona razonable, con cierta luz y criterio propios, capaz al menos de escucharles y aportarles seguridad y cierta sensación de calma.

En realidad yo nunca había prestado atención a esta capacidad. Poco a poco me fui dando cuenta de que era algo extraordinario. Lamento decirlo así pero de veras lo creo. Y como en realidad **las organizaciones no existen, porque existen solo las personas**, ¿por qué no acompañar a las organizaciones también en su cambio?.

De modo que pensé que atesorando todo lo que yo había leído, experimentado y aprendido en mi vida, yo sería capaz de acompañar a las personas para mejorar sus organizaciones. Así nació la iniciativa.

2) PARA PODER DORMIR TRANQUILO CADA NOCHE

Durante años me había dedicado a proyectos de mejora de las organizaciones desde el punto de vista de los procesos y las TIC. En ese tiempo pude comprobar en primera persona el increíble desgaste que sufrían mis clientes intentando mejorar su realidad diaria. Con frecuencia invertían grandes sumas de dinero y largas horas de esfuerzo para que consultores externos acudieran a ayudarles.

En la mayor parte de casos tanto el planteamiento de la necesidad como la respuesta a esa necesidad eran desastrosos a medio y largo plazo para los empleados. Mis jefes parecían no inmutarse porque cumplían el cupo de ventas e imputaban sus horas a códigos de ocho dígitos; y los clientes entraban en un bucle de autocomplacencia que desmotivaba, frustraba y hacía sentirse inútiles a muchas personas de su propia organización. Todo el proceso era tan impersonal que no me permitía dormir tranquilo.

El proceso solía continuar del siguiente modo: yo argumentaba propuestas de mejora (a menudo a coste cero), chocaba luego contra un muro (estructura de la organización, cultura, mediocridad directiva, escasez humana,...), y por último me frustraba. Durante años acepté que eso tenía que ser así hasta que simplemente decidí no aceptarlo. **Pensándolo fríamente con los años, creo que en el fondo yo sentía que alguien como yo era verdaderamente capaz de cambiar las cosas.** A efectos prácticos, nunca me echaban de ninguna empresa porque cumplía con creces mi trabajo, era leal a cada una de las marcas que me dio de comer y además solía trabajar muy duro para cubrir sus imperfecciones.

Cada cierto tiempo cambiaba de consultora buscando algo que no iba a encontrar. Todo ello tenía un coste muy alto para mí. Ascendía de categoría pero **no me realizaba ni ayudaba a realizarse a otros. Y yo he nacido para ambas cosas.** Aún recuerdo el día en el que tras empezar a trabajar por mi cuenta, mi primer cliente me dijo “David, lo

que estás haciendo con nosotros es algo impagable". Lo recuerdo porque me sentí pagado.

2. Vorpalina no parece una empresa al uso, con una estructura jerárquica. Cuéntame cómo funcionáis internamente. Cómo estructuras de red de colaboradores? (Cómo les eliges, que perfil buscas y como los formas. Todos tendrán sus habilidades y conocimiento especializado me gustaría que me comentaras como les das un criterio de actuación común y como preparáis una formación concreta)

Soy un autónomo más como lo fue mi padre y como lo es cualquier empleado autónomo de mi país. Todo el que trabaja conmigo suele ser también autónomo. Busco **personas muy experimentadas, reconocidas por el mercado, a menudo referentes de su trabajo, para armar proyectos humanos que realmente impacten y mejoren las organizaciones** y los equipos. Exijo que sean personas por lo que el proceso de selección suele tremendamente duro ;)

Cada intervención es diferente y parte de las necesidades del cliente. Entre nosotros funcionamos en una red informal de captación de oportunidades. Lo que equivale a algo tan sencillo como que yo ejecuto proyectos con mi marca cuando necesito ayuda de otros y los ejecuto con la de otros si creen necesitar mi ayuda. Dar y recibir, no hay mayor secreto. Esto me permite ser muy competitivo y flexible y adaptarme a cualquier tamaño de proyecto formando equipos ad hoc. Facilita la reducción de costes del proyecto y creo que también profesionaliza a los colaboradores de la iniciativa.

Respecto a la preparación, son muy diferentes dependiendo del tipo de intervención:

Para formaciones cortas, no me gusta preparar mucho la formación prefijando de antemano los contenidos exactos. La necesidad real de los asistentes está siempre por encima de la teoría perfecta de los modelos que hemos estudiado en los libros. De modo que la preparación de la formación suele ir más enfocada a que los facilitadores con los que trabajo se sientan tan cómodos que puedan **fluir y ser ellos mismos ante los asistentes al taller**. Porque si yo los he seleccionado, es porque verdaderamente creo en lo que son y no me hace falta exigirles más que simplemente sean.

Para proyectos de media y larga duración, la preparación implica a menudo al cliente haciendo que se moje y **que participe y aprenda a resolver su necesidad**. Nosotros siempre nos vamos de los sitios, de modo que lo honesto es que ellos, que se quedan, sean lo que aprendan a resolver las cosas desde un principio.

Para cualquier intervención, presencia, compasión y humildad. Fuera de estas tres cosas habita el coco.



3. De entre todos los servicios que ofreces me han llamado la atención el servicio de proyecto de transición cultural en organizaciones. ¿A qué necesidades intenta dar respuesta? ¿Cuáles son los escollos más difíciles a superar en cuanto a cambio cultural? ¿Porqué? (Lo podrías ilustrar con un ejemplo)

Los proyectos de transición cultural (en la franja de 1,5 años a 3 años de duración) son proyectos apasionantes en los que generamos una relación difícilmente explicable con nuestros clientes. Este tipo de acompañamientos **consisten en orientar y facilitar que una organización por sí misma y de forma ordenada diseñe, implemente y viva su propio cambio** incidiendo sobre artefactos corporativos como el clima laboral, las relaciones humanas, los sistemas de comunicación, el liderazgo o la estrategia misma de la organización.

¿Cómo logran las organizaciones este tipo de evoluciones tan efectivas? A través de diferentes recursos que unidos entre sí ponen en juego el potencial de las personas. Entre todos ellos destaco: programas de [coaching ejecutivo](#) o mentoring profesional (con mandos altos e intermedios), sesiones de facilitación y reflexión estratégica (con equipos directivos al completo y con intervenciones de larga escala –LSI–), programas intensivos de [shadowing](#) en los que se realiza un marcaje de hábitos y comportamientos, convivencias fuera del lugar de trabajo, formaciones específicas y proyectos de consultoría concretos (para mejora de procesos, sistemas, etc...)

Lo más complicado para nosotros como facilitadores y agentes de cambio es interiorizar el ritmo y tiempos de aprendizaje de las organizaciones.

No se trata de que ellos alcancen la organización perfecta que tienen en la cabeza sino de que acepten la organización real que actualmente tienen para alcanzar la organización posible que pueden tener.

El trabajo de aceptación suele ser muy duro en la primera etapa. En ella se produce una fuerte resistencia y conflicto interior que es necesario asumir y comprender desde el inicio.

Para ello tenemos estrategias y rutinas de trabajo basadas en diferentes escuelas. La lista es larga porque durante las últimas décadas del acompañamiento a mucha gente le ha dado mucho tiempo a escribir e inventar teorías: coactiva, breve, sistémica, transpersonal, ontológico... Tenéis que entender que en algo más de tres décadas de historia del acompañamiento profesional en organizaciones, le ha dado tiempo a muchas personas a inventar teorías. Lo importante para nosotros es que ninguna de ellas es tan importante como las personas a las que servimos. Si tuviéramos que ser fieles a un modelo o a las personas, lo seríamos sin dudarlo a las personas. Hay profesionales que defienden que solo siendo fieles a un modelo concreto de acompañamiento podemos ser fieles a las personas. No es mi opinión ni mi experiencia. La iniciativa tiene un mensaje sencillo y claro que está recogido en su [carta de navegación](#). Los valores que aparecen reflejados en ella son la brújula de nuestros facilitadores. El resto sirve para poder ser fieles a ella. En caso de duda, nadie acude a [John Whitmore](#) ni a [Robert Dilts](#) para ver si están cumpliendo con lo que dicen en sus libros. Todo el mundo acude a esa carta.

Es fundamental comprender además de todo lo dicho que en este tipo de proyectos el estilo y modelo de acompañamiento del facilitador o facilitadores (la persona o equipo de personas) que nos acompaña es clave y determinante.

4. ¿Qué papel juega la productividad personal, y a nivel de organización, en tus formaciones? ¿Cómo lo llevas a cabo?

Me doy cuenta de que la productividad es una asignatura pendiente en la mayoría de organizaciones. No obstante es un tema arduo y complejo. Como se que no es trivial, me reconozco totalmente ignorante y desconocedor en la materia. Sí, claro que he leído muchos libros de esto pero no, no me atrevo a hacer frente a estos retos yo solo. Muchos os dedicáis a ello con mayor foco que nosotros. En consecuencia solo os debemos gratitud y reconocimiento. En la iniciativa contamos siempre con el inestimable aprecio de la comunidad de maestros [GTD](#) que se está creando en España. Admiramos en particular el trabajo y la reflexión que [José Miguel Bolívar](#) está impulsando desde hace años con tremendo esfuerzo y dedicación.



5. David, te dedicas a formar a la gente, pero cómo te formaste tu para dar este giro en tu vida profesional? Qué habilidades crees que han sido las más relevantes para convertirte en facilitador y formador? ¿Qué vías utilizáis tú y tu equipo para formaros?

Respeto tanto el sistema educativo superior que me he atrevido a aprender lo más importante de mi profesión de forma autodidacta. Cuando decidí dar el salto al acompañamiento profesional, viví una experiencia fascinante de aprendizaje con [Team Academy](#) en el marco de un programa ejecutivo internacional durante aproximadamente dos años viajando por el mundo y conociendo los entornos de innovación y gestión más disruptivos. Anteriormente había estudiado mediante otro programa superior el comportamiento de las comunidades de software libre porque desde el punto de vista sociológico me interesaba. También había estudiado otro programa superior en dirección de sistemas y tecnologías fruto de mi etapa como Enjuto Mojamuto profesional. Actualmente he diseñado el [MAD \(la Maestría en Acompañamiento y Dirección Humanista de personas y organizaciones\)](#) que es algo así como la base formativa más completa y humana a la que creo que debe aspirar todo directivo. Si se quiere estudiar íntegramente, es necesario dedicar 5 años de estudio autodidacta guiado. Me apetecía sistematizar todo lo que he aprendido por mi cuenta tras el descubrimiento de mi vocación.

Nunca he dejado de hacer cursos desde que salí del colegio pero lo que creo que ha sido más determinante para convertirme en un buen facilitador es el proceso de crecimiento personal y profesional que viví durante años. No es posible adquirir todo

lo que necesitas en un curso. Esta profesión necesita años de aprendizaje, experiencias y puesta en práctica. Personalmente me formo mientras trabajo, no conozco otra forma de hacer bien aquello para lo que he nacido.

6. ¿Cuál es el consejo que me darías a mí, un hombre instalado en la comodidad y aparente seguridad de su profesión pero que se plantea dar un giro como el que diste tu en su día?

No sigas mi camino, sigue el tuyo. No intentes caminar recto sino firme. No escuches ni seas fiel a otros sin antes escucharte ni ser fiel a ti mismo. Levántate cada mañana orgulloso de lo que eres y no de lo que puedes llegar a ser. Escucha a esa luz incandescente que proviene del centro de tu alma. Si no te quema, aprovecha su calor y deja que te guíe. Si te quema, no la apagues, déjala salir porque te está pidiendo iluminar también a otros. Tú eres tú. Todo lo demás es todo lo demás. Nunca dejes de leer a [Anthony De Mello](#).

Gracias por tu tiempo y dedicación en nombre de los lectores del blog y el mío. No puedo dejarte escapar sin que me cuentes el porqué del nombre VORPALINA

Nadie salvo aquel que me contrata puede saber por qué demonios me llaman y llamo a mi proyecto VORPALINA ;)

Puedes saber más sobre **David Criado** o la Iniciativa **VORPALINA** a través de su [BLOG](#) o seguirlo a través de su cuenta de twitter ([@voparlina](#))