

Transformación digital y organizaciones ágiles

Pojopy digital jeporu ha tembiapo ñembopya' eve

Digital transformation and agile organizations

Beatriz Valderrama

Universidad Politécnica de Madrid

Nota de la autora:

Profesora de Programas de Postgrado (CEPADE)

bvalderrama@altacapacidad.com

Resumen

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. La transformación digital que están llevando a cabo muchas empresas industriales ha mostrado un aumento del 20 % al 30 % de productividad, además de otros beneficios como cohesión social, bienestar, conciliación, satisfacción en el trabajo y desarrollo de capacidades y conocimientos. Pero la mayor barrera para la transformación digital es la resistencia al cambio. La clave para conseguirla es la transformación cultural con el fin de convertirse en una organización ágil, que ponga el foco en el cliente, la colaboración de personas empoderadas en redes de equipos, la toma ágil de decisiones y líderes que fomenten el compromiso y la innovación. Se presenta una metodología para el acompañamiento a la transformación digital basada en el conocimiento científico de los principios que facilitan y sostienen el cambio cultural en las organizaciones.

Palabras clave: Transformación digital, Agilidad, Organizaciones ágiles, Cambio cultural.

Mombykypyre

Empresa ha mayma tapicha aty niko tekotevẽ oñembopyahu, ikatu hañuáicha ombohováí ñemuha guasu imbaretehápe pojoapy digital jeporu. Heta empresa oiporúva oúvo ko'ã pojoapy ohechauka hembiapokue okakuaa hague 20 % ha 30 % rupi; upéichante avei umi mba'epyahu oporombojoajuve, maymave oñeñanduporãve, ojokupyty, ovy'ave tembiapohápe ha okakuaave opa hendáicha. Katu ñepysãnga memeve ojejuhúva pojoapy digital jeporurã hína heta rehe oíva nosẽséiva iguatágui. Ojehupyty hañua ko'áva, tekotevẽ

oñemoambue tapichakuéra rembihecha, tove toiko upe mba'apohágui organización ipya'éva, toñangarekove omba'ejoguáva rehe, mymave tapicha joajúpe tomoïve ijati'y, pya'e tojejapo ojejapova'erã, tove mayma motenondehára tomoïve ijehegui ha katui tojeheka mba'epyahu. Ko tembiapópe ojekuaauka tapereko oñemoirũ hağua pojoapy digital jeporu jeroike, oñemopyendáva ciencia arandúpe ombohape ha omombaretétava tembihecha ñemoambue organización maymávape.

Mba'e mba'e rehepa oñeñe'ẽ: Pojoapy pyahu jeporu, Pya'ekue, Organización ipya'éva, Tembihecha ñemoambue.

Abstract

Companies and organizations need to reinvent themselves to be able to respond to the challenges of an environment marked by the digital economy. The digital transformation that many industrial companies are implementing, has shown an increase of 20% to 30% of productivity, in addition to other benefits such as social cohesion, well-being, conciliation, job satisfaction and development of skills and knowledge. But the biggest barrier to digital transformation is resistance to change. The key to achieve it is the cultural transformation in order to become an agile organization, which puts the focus on the client, the collaboration of empowered people in networks of teams, the agile decision making and leaders that encourage commitment and innovation. A methodology for the accompaniment to digital transformation based on scientific knowledge of the principles that facilitate and sustain cultural change in organizations is presented.

Keywords: Digital transformation, Agility, Agile organizations, Cultural change.

Fecha de recepción: 12/04/2019

Fecha de aprobación: (artículo invitado).

Transformación digital y organizaciones ágiles

A partir de la crisis económica y financiera de finales de 2008 ha adquirido fuerza el término VUCA, procedente del ámbito militar, para describir el mundo en que vivimos. Es un acrónimo de volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad. La volatilidad hace referencia a la tasa de cambio permanentemente acelerada. Los cambios son rápidos, inesperados, inestables, de gran magnitud y de duración desconocida. La incertidumbre se refiere a la falta de predictibilidad debida a las fuerzas que actúan en nuestro entorno como la globalización, la digitalización, las redes, los cambios geopolíticos, la complejidad de los negocios, los avances científicos, la obsolescencia de los conocimientos, los cambios sociales y demográficos. La complejidad proviene de la multiplicidad e interconexión de esas fuerzas, lo que dificulta la comprensión de las cadenas de causa y efecto. La ambigüedad es una derivada de todo lo anterior, que genera en las personas un estado de confusión, por la falta de claridad y la incapacidad de discernir entre la multiplicidad de significados e interpretaciones de la nebulosa realidad (Valderrama, 2018).

El Instituto del Futuro de Palo Alto analizó en 2011 las nuevas tendencias y discontinuidades que están transformando la sociedad y el mercado laboral. Un panel de expertos identificó los cambios disruptivos que probablemente remodelarán el paisaje futuro:

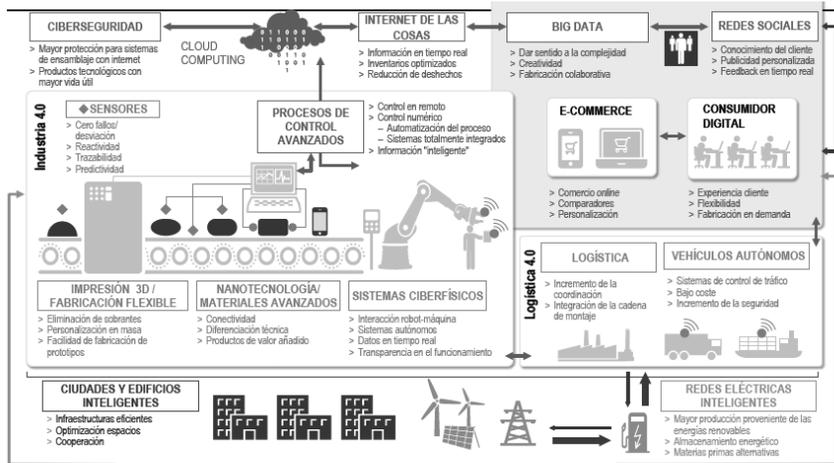
1. La longevidad extrema: el aumento de la esperanza de vida ocasiona cambios en la naturaleza de las carreras profesionales y el aprendizaje.
2. El aumento de los sistemas y máquinas inteligentes: la automatización desplaza a los trabajadores humanos de las tareas mecánicas y repetitivas.
3. El mundo digital: el aumento masivo de los sensores y la capacidad de procesamiento hacen del mundo un sistema programable.
4. La ecología de los nuevos medios: las nuevas herramientas de comunicación requieren la alfabetización en los nuevos lenguajes audiovisuales e interactivos.
5. Las organizaciones superestructuradas: las tecnologías sociales permiten nuevas formas de producción y creación de valor.
6. Un mundo globalmente conectado: el aumento de la conectividad mundial pone la diversidad y la adaptabilidad en el centro de operaciones de la organización.

Klaus Schwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial de Davos, anunció la cuarta revolución industrial, también llamada Industria 4.0. Lo que la distingue de las anteriores es la fusión de las tecnologías emergentes y su interacción a través de los dominios físico, digital y biológico. Los sistemas ciberfísicos combinan maquinaria física con procesos digitales, son capaces de tomar decisiones descentralizadas mediante inteligencia artificial (IA) y de cooperar mediante el internet de las cosas (IoT). Se caracteriza por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes, y avances tecnológicos como la robótica, los vehículos autónomos, los drones, la impresión 3D, la nanotecnología, la biotecnología, las neurotecnologías, la ciencia de materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica. Schwab predice que esta transformación sin precedentes en la historia de la humanidad aumentará los ingresos globales y mejorará la calidad de vida en el mundo gracias a una mayor eficiencia, productividad y abaratamiento del transporte y las comunicaciones. Pero también plantea problemas como la destrucción de millones de puestos de trabajo que provocarán los avances de la robótica y la inteligencia artificial y la pérdida de empleabilidad por obsolescencia de las competencias de los trabajadores. Este es uno de los mayores desafíos para gobiernos y empresas: formar la fuerza laboral del futuro y ayudar a los trabajadores a hacer la transición a esta nueva era.

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. Las tecnologías emergentes de esta nueva **Era Digital** (Big Data, Cloud Computing, Internet de las Cosas, Industria 4.0) están transformando radicalmente el escenario competitivo, dando lugar a nuevos modelos de negocio SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud), que a su vez requieren nuevos modelos organizativos.

La transformación digital es la adaptación de las cadenas de valor de todos los sectores de la economía al efecto disruptivo que comienza con el consumidor digital. La transformación digital se presenta como el reto más importante para la competitividad a medio y largo plazo. Los sectores que más han aprovechado las posibilidades de la economía digital como el comercio online y las redes sociales, son los más ligados al consumidor final (B2C, business-to-consumer), tales como el retail, las telecomunicaciones, el turismo y los servicios financieros (Figura 1). Las reglas del juego del sector de transporte están cambiando con las licencias VTC (vehículos de turismo con conductor), la economía compartida y los vehículos autónomos. En sectores como la industria, la energía, la salud o las infraestructuras, las posibilidades de transformación mediante Internet de las cosas, sensorización y los sistemas inteligentes son infinitas y apenas se empiezan a vislumbrar (Roland Berger, 2016).

Figura 1. Ejemplo de ecosistema de digitalización



Fuente: Roland Berger

FUENTE: Roland Berger, 2016

Como podemos ver, se ha producido un cambio de paradigma para entender una actividad económica, de "Sector" a "Ecosistema" (del sector de la automoción al ecosistema de la movilidad).

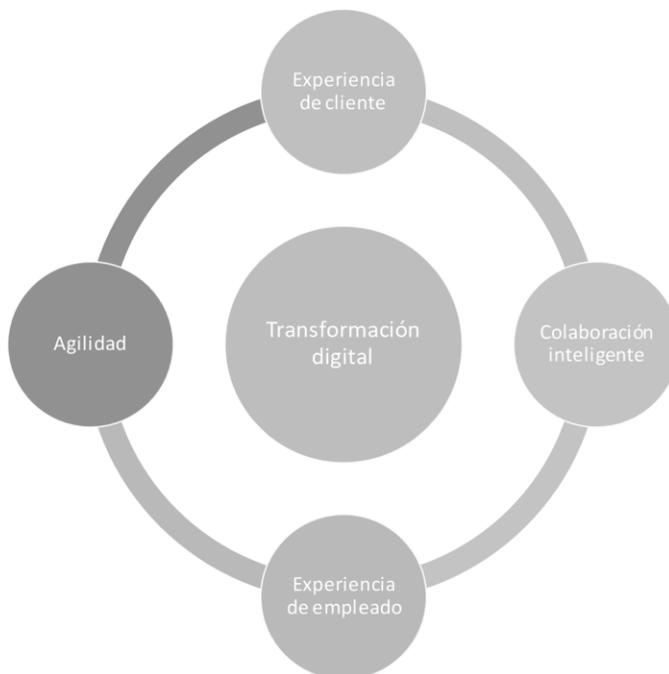
Los efectos de la transformación digital en las empresas

Según el informe de Roland Berger (2016), el impacto de la transformación digital en la industria manufacturera supone unas ganancias en productividad entre el 20 % y el 30 % dependiendo del subsector. El incremento de eficiencia en los procesos y la toma de decisiones permiten reducir los costes en un total del 10 % al 20 %, con impacto en todas las funciones operativas (producción, logística, inventario, calidad y mantenimiento). También aumenta la cifra de negocio gracias al mejor conocimiento de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios con más valor añadido. Pero los beneficios de la transformación digital van más allá de los resultados económicos, ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la conciliación, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos. El análisis de éxitos y fracasos de los procesos de transformación digital en las compañías arroja, como principal barrera, la resistencia al cambio, junto con el coste. El cambio cultural es el principal aspecto subestimado del proceso (Berger, 2016).

Las claves de la transformación digital

Vemos, pues, la importancia y urgencia de que las empresas se embarquen en el viaje de la transformación digital. Y que es fundamental la transformación cultural para asegurar el éxito. Analicemos las claves o pilares básicos sobre los que construir dicha transformación:

Figura 2. *Las claves de la transformación digital. Elaboración propia*



Foco en el cliente

Lo que diferencia a las empresas ya no son sus productos y servicios, sino la experiencia de cliente.

Se trata de generar un vínculo emocional con la marca mediante una experiencia positiva en todos los pasos del proceso de compra y consumo. El cliente actual es digital, está constantemente conectado e informado y recomienda productos y servicios a través de las redes sociales (Valderrama, 2018).

Personas primero

La experiencia de cliente empieza con la experiencia del empleado. Para convertir a los clientes en fans de sus marcas, las empresas han de contar con empleados comprometidos que sean también prescriptores de la marca.

Las personas han de sentir la propiedad y responsabilidad de la estrategia. La transformación es una carrera de larga distancia, para la que se requiere perseverancia y resiliencia. Es fundamental comunicar, facilitar el aprendizaje y el crecimiento profesional de los empleados (Valderrama, 2018).

Colaboración inteligente

La palabra *inteligencia* significa capacidad de saber elegir, y el término *colaboración*, trabajar en común. Inteligencia colaborativa sería la capacidad de trabajar en común para tomar las mejores decisiones. El término **inteligencia colaborativa** fue acuñado por William Isaacs (1999). Lo definió como la capacidad de construir, contribuir y gestionar el poder de las redes de personas. Las empresas han de permanecer abiertas a su entorno con un enfoque de **innovación abierta** y de colaboración en el **ecosistema** a través de alianzas.

Este universo 2.0 llegó a las empresas, generando nuevas posibilidades de crear foros y comunidades de innovación en la organización. Pero las compañías no tienen por qué nutrirse sólo de las ideas de sus empleados. Personas no pertenecientes a la empresa y los propios clientes pueden aportar claves de futuro para el negocio (Valderrama, 2012).

La colaboración inteligente se apoya en sistemas de resolución de problemas mediante redes heterogéneas de personas que interactúan para producir resultados inteligentes. La inteligencia colaborativa aprovecha las redes sociales y nuevas plataformas que permiten a contribuyentes individuales aportar sus puntos de vista, ideas y experiencia singular para la resolución de problemas complejos y la innovación (Valderrama, 2018).

Agilidad

La agilidad en el contexto empresarial es el modo en que la compañía percibe, anticipa y responde a los cambios al mismo ritmo del mercado. Las compañías ágiles se movilizan con rapidez y flexibilidad para afrontar los retos de los vertiginosos cambios en las expectativas de los clientes, las tecnologías y los nuevos escenarios competitivos globales.

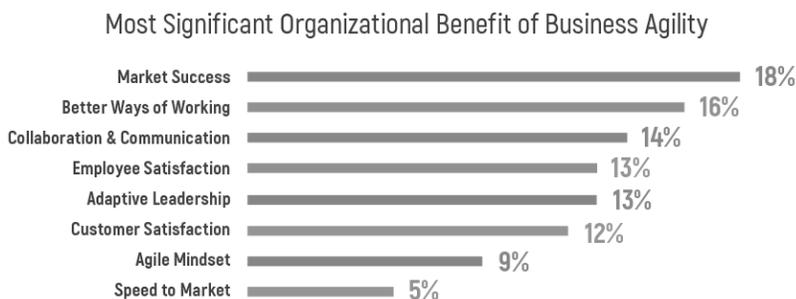
El enfoque de agilidad se ha extendido a los negocios desde los valores y principios del Manifiesto Ágil (2001) para la producción de software. Se trata de entregar más valor al cliente de forma más rápida y eficiente. Esto se

consigue priorizando las personas e interacciones sobre los procesos y herramientas, la colaboración con el cliente, los equipos autoorganizados, la confianza en personas competentes y motivadas, la simplicidad, los ciclos rápidos de entrega, la conversación, la reflexión, el *feedback* y la mejora continua.

Las organizaciones ágiles tienen un 70% de probabilidad de estar en el primer cuartil de salud organizacional, el mejor indicador del desempeño a largo plazo. También logran mayor foco en el cliente, un tiempo más rápido de llegada al mercado, un mayor crecimiento de ingresos, menores costos y una fuerza laboral más comprometida (Bazigos et al., 2015).

El informe de 2018 del Business Agility Institute identifica los beneficios de la agilidad del negocio (figura 4): mayor éxito en el mercado, mejores formas de trabajar, colaboración y comunicación, satisfacción de los empleados y clientes, entre otros.

Figura 4. Beneficios de la Agilidad del Negocio



FUENTE: Business Agility Institute, 2018.

Las organizaciones ágiles

Así pues, nos encontramos ante el reto de construir nuevos ecosistemas y redes organizacionales, inteligentes, ágiles y flexibles, que puedan tener éxito en el entorno empresarial global actual.

Estos nuevos modelos de organizarse tienden a la horizontalidad, la interconexión, la construcción del conocimiento, la colaboración inteligente, el aprendizaje continuo y la innovación. Se trata de organizaciones en red en las que la autoridad deriva del conocimiento, no de la posición jerárquica, abiertas, flexibles, ágiles, formadas por equipos de alto rendimiento que cooperan con otros equipos internos y externos.

Además, surgen nuevas formas de interactuar en el ecosistema mediante redes de colaboración entre empresas e instituciones, que unen esfuerzos para conseguir metas que de otro modo serían inalcanzables. Estos entornos colaborativos contribuyen al equilibrio del ecosistema y aseguran su supervivencia (Valderrama, 2017).

Siguiendo la estela de Bauman (2000) podemos hablar de organizaciones líquidas. La sociedad actual es maleable, en continua y fluida transformación. Los líquidos fluyen y cambian de forma ante los cambios externos. Las organizaciones tradicionales sólidas y estables de la sociedad industrial ya no son adaptativas. En tiempos volátiles se comportan mejor las organizaciones líquidas, que pueden transformarse constantemente para adaptarse al entorno continuamente cambiante.

Los límites organizacionales son también más difusos, las fronteras con el exterior se desdibujan. Son organizaciones abiertas, permeables al conocimiento y el talento externo, que mantienen conversaciones con sus clientes, los incorporan en la fase de diseño de productos y cooperan con otras empresas. También se borran las fronteras internas permitiendo la colaboración y fertilización cruzada de ideas desde diferentes áreas (Valderrama, 2018).

Las organizaciones ágiles son sistemas vivos, abiertos, que se adaptan flexiblemente al entorno con el fin de sobrevivir y conseguir sus metas. Para ello desarrollan un constante proceso de aprendizaje y de autoorganización a partir de la continua retroalimentación (feedback) del entorno (Valderrama, 2018).

Figura 5. Modelo de organización ágil



FUENTE: Valderrama, 2012, 2018

Las organizaciones son sistemas sociales creados para conseguir unos fines, aportar un valor a sus grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, ciudadanos, comunidad, etc. El valor se aporta a través de la actividad de las personas y equipos que las componen. La dirección establece la estrategia para alinear los esfuerzos de modo que se produzcan los resultados deseados (Valderrama, 2017).

Los tres círculos concéntricos de la figura 5, representan los activos tangibles e intangibles que permiten aportar el valor. Las empresas ágiles son conscientes de que, para tener éxito sostenible, las personas han de estar en el corazón de la compañía, ya que son quienes con su trabajo aportan el valor a los clientes. Pero el talento individual no es suficiente para afrontar los complejos retos del entorno VUCA. Se necesita el talento de los equipos. Finalmente, el talento organizacional, representado por la corona externa de la imagen, es lo que hace a la organización inteligente. Lo constituye una serie de palancas o facilitadores que maximizan el aprovechamiento del talento individual y de los equipos: Liderazgo, Valores, Clima, Procesos y Tecnología.

Veamos en más profundidad cada uno de los componentes de las organizaciones ágiles:

Estrategia, valor, propósito y visión

Las organizaciones ágiles orientan y redefinen su estrategia, en experimentación y ajuste constante, para generar valor de forma sostenida para todas las partes interesadas.

El entorno imprevisible obliga a las corporaciones a reenfocar la definición estratégica, pasando del planteamiento tradicional (alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo en mercados atractivos) a un planteamiento ágil (buscar ventajas competitivas a corto plazo mediante experimentación y ajustes constantes). En este contexto, la estrategia y la ejecución ya no son dos elementos secuenciales, sino dos elementos conectados permanentemente. Si el modelo conceptual es sencillo, la implantación resulta compleja. Obliga a la organización a un cambio cultural profundo. Debe cambiar su forma de entender el negocio, pasando de una organización "estática", con planificaciones a largo plazo, microorganizaciones jerárquicas y actividades rutinarias, a una organización "ágil", capaz de implantar de forma continua nuevas formas de relacionarse con los clientes, con nuevos modelos de negocio y nuevas tecnologías, y, a su vez, de ajustar las estrategias experimentales con modelos bottom-up reales, con el fin de conseguir éxitos e impactos rápidos. Las organizaciones con mejores capacidades de implantación de nuevas soluciones cocreadas en ciclos de tiempo muy cortos obtendrán una ventaja competitiva clara (Delhomme, 2017).

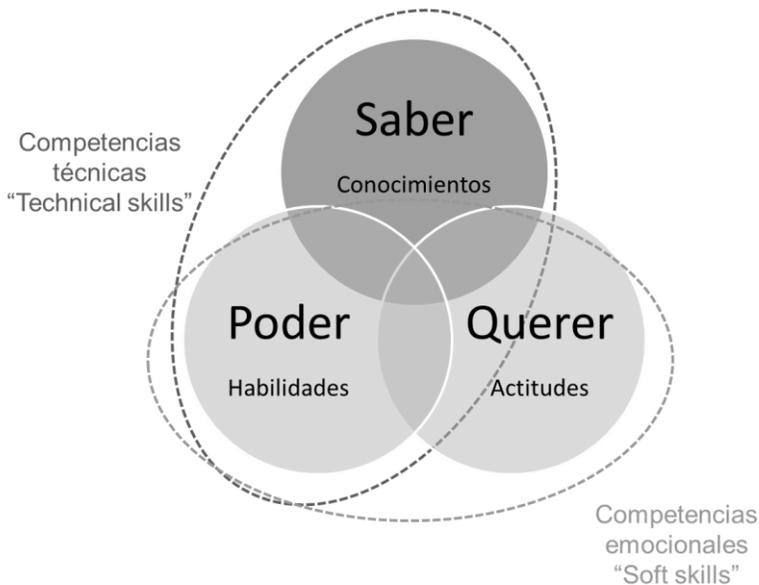
Las organizaciones ágiles tienen un propósito y visión compartidos que ayudan a las personas a sentirse involucradas personal y emocionalmente. Este propósito guía las decisiones de los empleados (dónde trabajar), clientes (dónde comprar) y socios (dónde comprometerse). El foco está puesto en satisfacer las necesidades del cliente durante todo su ciclo de vida. Las organizaciones ágiles que combinan una Visión clara y un enfoque flexible y distribuido para la creación de valor pueden detectar y aprovechar las oportunidades rápidamente. Las personas de toda la organización se involucran en observar proactivamente los cambios en las preferencias de los clientes y el entorno externo para identificar nuevas oportunidades de servir mejor a los clientes, que ayudan a configurar, pilotar, lanzar e iterar nuevas iniciativas y modelos de negocio (McKinsey, 2017).

Personas, talento y competencias

Las organizaciones ágiles colocan a las personas en el centro, empoderándolas para que puedan crear valor de forma rápida y efectiva, en una cultura de confianza, colaboración y compromiso.

Las organizaciones ágiles atraen y vinculan a profesionales con talento. En el contexto organizacional, la definición de talento está estrechamente asociada con la generación de valor. Así, una persona con talento es quien aplica sus capacidades en su trabajo para aportar un valor distintivo a los resultados. Como se ve en la figura 6, los diversos talentos consisten en una combinación especial de conocimientos (saber), habilidades (poder) y actitudes (querer). Podemos hablar de talento comercial, directivo o innovador, por ejemplo (Valderrama, 2018).

Figura 6. De qué se compone el talento



FUENTE: Valderrama, 2018

Las competencias son capacidades cognitivas y emocionales de las personas, que se traducen en comportamientos observables y son la causa del desempeño superior. Podemos hablar de competencias técnicas (*technicalskills*), las relacionadas con la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, y competencias emocionales, las relacionadas con valores, actitudes y habilidades sociales (*softskills*).

Las competencias son la referencia de comportamientos deseables de los profesionales, alineados con los valores y estrategia de la organización, que explican el rendimiento superior. La definición en términos de comportamiento permite la medición de intangibles como

el talento a partir de la observación de sus manifestaciones (Valderrama, 2018).

El reto de la transformación digital de las empresas, se convierte en el reto de la transformación digital del talento. Podremos hablar de organizaciones ágiles cuando cuentan con profesionales competentes para la Era Digital.

Al aumentar la brecha de talento digital en el mercado de trabajo, también se refuerza la carrera competitiva de las organizaciones para atraer y retener a los profesionales altamente cualificados. Y como hemos visto, no se necesitan solamente competencias digitales “duras”, sino también creatividad, colaboración, inteligencia social y otras competencias “blandas” necesarias para aprender, moverse con agilidad y obtener resultados en los nuevos entornos VUCA (Valderrama, 2018).

El informe del Foro Económico Mundial de 2016, “The Future of Jobs”, señala que el ritmo acelerado de la disrupción tecnológica, demográfica y socioeconómica está impulsando la transformación de las empresas y los modelos de negocio. El cambio de modelo de negocio con frecuencia se traduce en la disrupción simultánea del conjunto de competencias requeridas, sin apenas retraso.

El Instituto del Futuro de Palo Alto identificó en su informe de 2011 “Future Work Skills 2020” las 10 competencias clave necesarias en la fuerza laboral para afrontar con éxito los retos del futuro, expuestos en la introducción de este artículo:

- **Creación de Sentido:** habilidades de pensamiento de alto nivel, difíciles de codificar en una máquina.
- **Inteligencia Social:** la habilidad de evaluar rápidamente las emociones de los demás y adaptar las palabras, tono y gestos con el fin de colaborar y construir relaciones de confianza, con personas y grupos de personas en diferentes contextos.
- **Pensamiento innovador y adaptativo:** habilidad para pensar creativamente con el fin de encontrar soluciones novedosas y capacidad de dar respuestas adaptadas a las circunstancias inesperadas del momento.
- **Competencias interculturales:** habilidad para encontrar y comunicar puntos de conexión (objetivos compartidos, prioridades, valores) que trascienden las diferencias y permiten construir relaciones y trabajar juntos de manera efectiva.

- **Pensamiento algorítmico:** capacidad de traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y comprender el razonamiento basado en datos.
- **Alfabetización en nuevos medios:** capacidad de desarrollar contenidos en los nuevos medios de comunicación digital, “leer” y evaluar información de forma crítica y utilizar estos canales de forma persuasiva.
- **Transdisciplinariedad:** capacidad para entender conceptos a través de múltiples disciplinas. Los problemas globales, complejos y multifacéticos necesitan soluciones transdisciplinarias, lo que requiere un gran sentido de curiosidad y una disposición a seguir aprendiendo continuamente.
- **Mentalidad de Diseño:** capacidad de representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para lograr los resultados.
- **Gestión de la carga cognitiva:** capacidad de discriminar y filtrar la información importante, y de entender cómo aprovechar al máximo el funcionamiento cognitivo mediante diversas herramientas y técnicas.
- **Colaboración virtual:** capacidad para trabajar de forma productiva, impulsar el compromiso y demostrar la presencia como miembro de un equipo virtual.

La diversidad de la fuerza laboral es beneficiosa para las compañías, les da una ventaja competitiva que se traduce en un aumento de su cuota de mercado. Las empresas más diversas son más hábiles a la hora de atraer talento, muestran mayor foco en el cliente, toman mejores decisiones y tienen mejor imagen. Todo esto conduce a un círculo virtuoso de rendimientos crecientes (McKinsey, 2015).

La diversidad fomenta la innovación y la creatividad a través de una mayor variedad de enfoques, perspectivas e ideas para la resolución de problemas. Pero también requiere hacer una gestión diferenciada y, a la vez, inclusiva, que tenga en cuenta los distintos valores, ideas, expectativas, formas de trabajar y de comunicarse de los profesionales de diferentes generaciones y procedencias.

Conforme se acelera la tasa de sustitución de competencias en todas las industrias, la gestión proactiva del talento se convierte en un asunto prioritario, con la misión de procurar que la organización cuente en todo momento con las personas idóneas y comprometidas para alcanzar sus metas. Esto requiere:

- Redefinir la estructura organizativa dotándola de flexibilidad para responder ágilmente a las necesidades y oportunidades del mercado.

- Identificar los nuevos roles y perfiles profesionales requeridos para desempeñar las nuevas funciones.
- Atraer, seleccionar e incorporar a la compañía a los profesionales con estos nuevos perfiles de competencias, especialmente a las nuevas generaciones de *nativos digitales*.
- Impulsar el desarrollo y actualización de competencias de los profesionales en los nuevos entornos digitales, creando oportunidades para demostrar sus capacidades, crecer profesionalmente y ver sus esfuerzos reconocidos.
- Sostener el compromiso de los profesionales y su vinculación emocional con la organización para que contribuyan con su talento a la consecución de resultados excelentes.
- Generar espacios y ecosistemas colaborativos, donde los profesionales ágiles puedan sentirse dueños de los procesos y proyectos, trabajar con autonomía para expresar su potencial creativo y contribuir a la innovación, en una cultura de confianza, aprendizaje disruptivo, diversidad e inclusión.

Estructura flexible y redes de equipos

Las organizaciones deben reinventarse para crear un contexto de trabajo que estimule la autonomía, la toma de responsabilidades y la asunción de riesgos por parte de los empleados, estableciendo un marco donde las personas se puedan desenvolver libremente y expresar su creatividad y talento para hacer su trabajo, resolver problemas e innovar (Valderrama, 2018).

La forma de organizar el trabajo y las relaciones ha de estar orientada al propósito de la compañía y ser flexible para facilitar la creación de valor. Las estructuras organizativas que favorecen el cambio y la innovación son de tipo orgánico, en red, flexibles y orientadas al propósito y al cliente. Son estructuras planas, con roles claros y a la vez flexibles, organizados en equipos y redes de comunicación horizontal.

Las organizaciones ágiles, además, crean ecosistemas y alianzas de modo que los empleados puedan trabajar con clientes, proveedores, universidades, laboratorios y otras instituciones con el fin de co-desarrollar y testar nuevos productos, soluciones y servicios.

La necesidad de innovar y trabajar más estrechamente con los clientes, así como la presión para la salida más rápida al mercado de los nuevos

productos y servicios, están impulsando la transformación de las organizaciones en redes de equipos.

Las compañías están descentralizando la autoridad, avanzando hacia organizaciones centradas en los productos y los clientes, y formando redes dinámicas de equipos altamente capacitados que comunican y coordinan las actividades de manera única y poderosa. Las compañías líderes se construyen en torno a sistemas que animan a los equipos y a las personas a reunirse unos con otros, a compartir información transparentemente, y moverse de un equipo a otro dependiendo de la situación a la que se enfrentan. Las distintas redes pueden tener diferentes especializaciones, como la innovación o salir rápidamente al mercado, pero el principio es el mismo (Deloitte, 2016).

Las claves para el éxito de este modelo se basan en la agilidad para formar equipos, la movilidad de las personas entre equipos y un *hogar* donde las personas puedan regresar una vez que haya finalizado el proyecto. Estos *hogares* profesionales son comunidades sólidas de conocimiento y práctica, “con responsabilidades para atraer y desarrollar talento, compartir conocimientos y experiencias, y brindar estabilidad y continuidad a lo largo del tiempo a medida que las personas rotan entre los diferentes equipos operativos” (McKinsey, 2017).

Para que una compañía se mantenga ágil, los equipos deben formarse y disolverse rápidamente. Hoy en día las organizaciones de alto desempeño pueden construir un grupo de “experiencia digital de usuario”, elegir a los integrantes del equipo, y pedirles diseñar y construir en un año o dos un nuevo producto o servicio. Posteriormente el equipo se dispersa a medida que los miembros se mueven a nuevos proyectos. La habilidad de moverse entre equipos sin riesgo es crítica en las compañías de alto desempeño hoy en día (Deloitte, 2016).

Las nuevas tecnologías digitales proporcionan aplicaciones web o móviles que ayudan a los equipos a mantenerse alineados, compartir objetivos, estar al día de las interacciones con los clientes y los resultados del equipo y participar de la cultura común de la compañía (Valderrama, 2018).

Las técnicas tomadas de los juegos son extremadamente eficaces para involucrar grandes comunidades virtuales. Garantizar que las plataformas de colaboración incluyan características típicas de juego tales como retroalimentación inmediata, objetivos claros y una serie de desafíos escalonados pueden impulsar significativamente la participación y la motivación (Institute of the Future, 2011).

Otras claves importantes para el éxito de estos modelos de redes de equipos son:

- Definir la misión de cada equipo claramente, en relación con un producto, proceso, proyecto o necesidades específicas de los clientes.
- Delegar la responsabilidad, empoderando a los equipos para que establezcan sus propios objetivos y tomen sus propias decisiones en el marco de la estrategia.
- Construir una cultura compartida que favorezca la colaboración y alineamiento entre equipos.

McKinsey (2017) distingue tres tipos de células o bloques de construcción básicos de las organizaciones ágiles:

- Los equipos multifuncionales, para lanzamiento de un producto nuevo o desarrollo de uno existente. Incluyen expertos con los diferentes conocimientos necesarios para lograr los resultados deseados. Suelen tener un propietario del producto o proyecto para definir la visión y priorizar las actividades.
- Los equipos autogestionados estables que se encargan de procesos tales como atención al cliente, ventas o fabricación. Definen la mejor manera de alcanzar los objetivos, priorizar las actividades y enfocar sus esfuerzos. Son responsables de forma conjunta del rendimiento. Los diferentes miembros del equipo dirigirán al grupo según su competencia en lugar de su posición.
- Los “pools”, grupos de profesionales de Staff que son asignados a diferentes tareas a tiempo completo, por ejemplo, Servicios Corporativos (RRHH, jurídico...). Este método de trabajo puede mejorar la eficiencia, ampliar la polivalencia de las personas y garantizar que se atiendan ágilmente las prioridades de negocio. Dependiendo de la dificultad de las tareas, pueden durar desde horas a meses.

Líderes ágiles

Los líderes, en las organizaciones ágiles, son los responsables de comunicar una visión de futuro ilusionante, generar confianza y alentar el compromiso con el propósito compartido.

Los nuevos modelos organizacionales aptos para la revolución digital también requieren nuevos enfoques de liderazgo ágiles, centrados en lo digital, en la colaboración y la construcción de equipos.

La misión principal de los líderes será construir equipos, generando vínculos emocionales potentes entre sus miembros, inspirarlos y

apoyarlos para conseguir sus metas y sostener su motivación y compromiso. Pero también los propios líderes han de ser capaces de trabajar en red y cooperar con otros líderes de equipos, ayudando a disolver las barreras a la colaboración y desdibujar las fronteras internas y externas (Valderrama, 2018).

Se trata de un modelo de liderazgo compartido y de servicio. Líderes auténticos, abiertos al aprendizaje, que comuniquen una visión clara y generen energía. Líderes que dirijan por influencia, no por jerarquía. Líderes que asuman riesgos y motiven a las personas a involucrarse en la toma de decisiones. Que hagan que las cosas sucedan (*make it happen*) y actúen con integridad (*walkthetalk*).

Los líderes han de saber aprovechar la diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y estilos de los miembros del equipo para aportar soluciones creativas a los problemas. Aprovechar el talento diferencial de cada persona construye un sentido más fuerte de equipo, porque crea interdependencia. Ayuda a las personas a apreciar las habilidades particulares de los demás y aprender que sus compañeros de trabajo pueden complementarlos donde hace falta.

Las organizaciones ágiles cuentan con sistemas de desarrollo profesional que canalizan el crecimiento de los profesionales. Pero son los jefes directos quienes han de apoyar y facilitar el desarrollo, la promoción y la movilidad interna de sus colaboradores. Este debe ser uno de los criterios de evaluación y recompensa de los líderes.

Los líderes han de impulsar la transformación de la compañía, fomentando una cultura de innovación, aprendizaje, mejora continua, asunción de riesgos y experimentación.

A través de sus acciones cotidianas, los líderes dan forma a la cultura de la organización. Una parte importante de la influencia de los líderes sobre la cultura es a través del modelado de roles. Al actuar como modelos a seguir, los líderes envían señales a la organización sobre las normas y los valores que se espera guíen las acciones de los miembros. Los líderes también configuran la cultura por sus reacciones a las acciones de los demás. De este modo, canalizan los sistemas de recompensa que configuran la cultura a través de los tipos de comportamiento y resultados que elige recompensar y castigar (Valderrama, 2018).

Procesos ágiles y tecnología facilitadora

Las organizaciones ágiles generan productos y servicios a gran velocidad, con el fin de satisfacer las necesidades y preferencias continuamente cambiantes de los clientes. Para ello utilizan metodologías ágiles que parten de la involucración del cliente desde el principio en la definición del valor esperado del producto o servicio y despliegan el potencial de los equipos para generar conocimiento, aprendizaje y mejora continua para atender flexiblemente las expectativas de los clientes en el menor tiempo posible.

Las metodologías ágiles proponen un marco de trabajo y se basan en principios y valores. Para ser efectivas requieren un cambio de mentalidad que cale y empodere a toda la organización. Las dos más potentes son Agile, que se basa en el Manifiesto Ágil (2001) para la producción de software y Lean, basada en las innovaciones de Toyota en sus sistemas de producción.

El enfoque **Agile** se lleva a cabo a través de ciclos rápidos e iterativos de pensamiento, acción, decisión y aprendizaje. A nivel de negocio, se aleja de la planificación y revisión anual y se mueve hacia ciclos trimestrales y sistemas de gestión dinámica como Objetivos y Resultados Clave (OKR), con el fin de acelerar el pensamiento y la ejecución estratégicos. Las organizaciones ágiles prefieren tomar decisiones rápidas y continuas, ponerlas a prueba y ajustarlas en la siguiente iteración (McKinsey, 2017).

A nivel de los equipos de producción, la metodología ágil más utilizada es **SCRUM**. Es un marco de trabajo colaborativo que establece una serie de roles y proporciona herramientas para desplegar un modelo basado en ciclos iterativos con entregas frecuentes incrementales a partir de prototipos (producto mínimo viable) que los usuarios puedan visualizar y tocar. En cada iteración se van añadiendo funcionalidades a partir del feedback de los usuarios. Este modelo se aleja de los enfoques de gestión de proyectos tradicionales “en cascada” y apuesta por la fragmentación en pequeñas unidades que se ejecutan en “sprints” de una o dos semanas. Durante estas ráfagas de actividad, el equipo realiza breves reuniones diarias (15 minutos máximo) de seguimiento para compartir el progreso y resolver problemas. Al final de cada sprint, los miembros del equipo se reúnen para revisar el progreso hasta la fecha, recabar opiniones de los usuarios y establecer el objetivo para el próximo sprint. También se hacen reuniones de Retrospectiva al final de cada sprint, en las que se analizan las Lecciones Aprendidas y se proponen mejoras para el funcionamiento del equipo.

Los métodos ágiles requieren una cultura de aprendizaje continuo, transparencia en la información y un entorno de seguridad psicológica en que

se puedan plantear y discutir los problemas, compartir conocimientos e ideas, debatir abiertamente los resultados del trabajo y aprender de los éxitos y fracasos.

El método **Lean**, procedente de las prácticas de Toyota, se orienta a proporcionar el máximo valor al Cliente, eliminando ineficiencias y generando una mentalidad de mejora continua. Se basa en los siguientes Principios:

- Eliminar todas las ineficiencias o despilfarros que no aportan valor al Cliente. Simplificar y focalizar los procesos a la creación de valor real para el cliente.
- Optimizar el flujo de trabajo continuo, evitando cuellos de botella e interrupciones, mediante corrientes de valor (Value Stream) que fluyen a través de equipos y tecnologías en dirección hacia los clientes. Gestionar el flujo de valor de extremo a extremo.
- Unir el flujo de valor directamente con la demanda del cliente para crear una solución ajustada.
- Perseguir constantemente la calidad y mejora continua (Kaizen), revisando cada eslabón de la cadena, mediante la participación de los empleados en el análisis de las causas raíz de los problemas y la implantación de soluciones.
- Otorgar participación y responsabilidad de la gestión del proceso a los empleados.

El método Lean cuenta con una serie de herramientas para aplicarlo:

- Indicadores clave de rendimiento (KPI). Permiten tener una fotografía del desempeño real y cultivar una mentalidad de medir para mejorar.
- Kanban. Es una herramienta para la gestión del flujo de actividades que permite visualizar y controlar la ejecución de las tareas. La idea de base es limitar el trabajo en curso y empezar algo nuevo cuando se ha finalizado un bloque de trabajo anterior.

Los beneficios de aplicar la filosofía Lean y los métodos ágiles son numerosos:

- Mejora de calidad y resultados: ahorro de costes, aumento de la productividad, reducción del tiempo de salida al mercado (*Time to market*)
- Mayor satisfacción y compromiso: aumenta el sentido de propiedad y responsabilidad por los logros del equipo.

- Equipos más capacitados para afrontar retos y resolver problemas.
- Mayor creatividad e innovación.

Las organizaciones ágiles utilizan las nuevas herramientas de comunicación y gestión del trabajo en tiempo real como medio para liberar valor, facilitar la velocidad y la flexibilidad de los procesos con el fin de proporcionar productos y servicios digitales adaptados a las cambiantes demandas y expectativas de los clientes. Esto requiere la evolución de la arquitectura, sistemas y herramientas tecnológicas, que ha de ir incorporando progresivamente las innovaciones.

Para que el nuevo talento digital sea productivo es necesario crear entornos físicos (espacios abiertos y flexibles) y virtuales (Redes Sociales Corporativas, comunidades) que favorezcan la conexión, las conversaciones y el intercambio de ideas y conocimiento, así como desarrollar una cultura de colaboración y liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de la inteligencia colectiva de la organización (Valderrama, 2018).

Clima emocional y compromiso

El clima emocional de una compañía es el estado de ánimo colectivo que surge en el entramado de relaciones. Las organizaciones ágiles generan climas positivos que permiten que los profesionales se comprometan y su talento fluya para contribuir a maximizar los resultados.

William Khan (1990) acuñó el concepto de “engagement” para expresar el compromiso emocional de las personas con su trabajo, el modo en que ponen energía y dan lo mejor de sí mismos. La empresa Gallup divulgó el término, definiéndolo como “la implicación y satisfacción de la persona con el trabajo y su entusiasmo por trabajar”. Un empleado comprometido es alguien que está completamente involucrado y entusiasmado con su trabajo, por lo cual actuará en beneficio de los intereses de la compañía. Los empleados comprometidos tienen un desempeño consistentemente alto y ponen en juego continuamente sus talentos y fortalezas en el trabajo.

El compromiso emocional se define como el grado en que los empleados obtienen orgullo, disfrute, inspiración o significado de algo o alguien en la organización. El compromiso emocional es cuatro veces más valioso que el compromiso racional para incrementar los niveles de esfuerzo de los empleados. Esto sucede cuando creen en el valor de su trabajo, su equipo o su organización. Al aumentar los niveles de compromiso de los empleados, las organizaciones pueden esperar un aumento en el desempeño de hasta el 20%. Los líderes tienen un tremendo impacto en el aumento del nivel de

compromiso de los empleados con el equipo (47 %), la organización (38 %) y el trabajo (34 %) (Corporate Leadership Council, 2004).

Para la empresa Aon Hewitt (2017) el compromiso es el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización. Su Estudio de Tendencias Globales de Compromiso del Empleado se ha realizado utilizando datos de más de cinco millones de respuestas de los empleados en 2015 y 2016. Sus resultados muestran que un aumento del 5% en el compromiso de los empleados está vinculado a un aumento del 3% en el crecimiento de los ingresos en el año siguiente y un 0.7 más de margen de beneficio bruto.

El compromiso es el resultado de la experiencia del empleado en todos los “momentos de la verdad”. La experiencia del empleado es la suma integral de las diversas percepciones que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización en la que trabajan. Impactan en su bienestar físico, mental, social y financiero.

La experiencia de empleado ha de cumplir las expectativas generadas por la promesa de valor de la compañía. Las organizaciones ágiles generan compromiso implantando las mejores prácticas para incorporar e involucrar a empleados con talento, que puedan disfrutar y apasionarse con su trabajo y colaborar en equipos comprometidos con la misión (Valderrama, 2018).

Para conseguir la motivación y compromiso de los empleados con talento es necesario establecer recompensas alineadas con sus verdaderas expectativas, lo que requiere conocimiento de su perfil de motivos, sus intereses y sus necesidades actuales. El Modelo Rueda de Motivos (Valderrama, 2010) establece diez dimensiones relativamente independientes entre sí, estructuradas en dos áreas, Aproximación y Evitación. Esto da lugar a cinco motivos y otros cinco *contramotivos* que modulan o contrarrestan la expresión de sus motivos opuestos.

Figura 6. Rueda de Motivos



FUENTE: Valderrama, 2010.

El cuestionario Análisis de Perfil Motivacional (APM) mide el perfil de motivos (Valderrama, 2012). Se aplicó a una muestra de 2.614 profesionales y directivos (1.529 mujeres y 1.085 hombres) entre los 17 y los 72 años, en diversas situaciones laborales y sectores. Se confirmó la estructura propuesta en el modelo Rueda de Motivos (Valderrama, Escorial & Luceño, 2015).

El motivo de Contribución impulsa a comportarse de forma altruista, interesándose genuinamente en el bienestar de los demás y anteponiendo la satisfacción de sus necesidades a las propias. Los resultados de la investigación apoyan tener en cuenta este motivo a la hora de seleccionar profesionales, pues son los más dispuestos a comprometerse con el trabajo y la misión de la organización.

Los estudios de validez convergente entre el APM y el cuestionario DECORE, que mide riesgos psicosociales, mostraron que las personas con mayor motivo de Conservación perciben un entorno laboral más aversivo, valorando peor las relaciones que mantienen con compañeros y supervisores, las recompensas que reciben por su trabajo, el control que tienen sobre el mismo y el esfuerzo cognitivo que les supone. A la inversa, las personas más altruistas, que puntúan alto en motivo de Contribución, valoran de forma positiva los retos cognitivos de su trabajo, el apoyo de sus compañeros y jefes y las recompensas que perciben (Valderrama, 2012).

Además de seleccionar empleados capaces de comprometerse, las organizaciones ágiles han de ofrecer, junto con una retribución justa y atractiva, compensaciones de “salario emocional”, esto es, una serie de recompensas no económicas por las que las personas se sienten comprometidas y dispuestas a contribuir con lo mejor de sí mismas en su trabajo. Algunas de estas palancas impulsoras del compromiso de los empleados son:

- La naturaleza del trabajo: un trabajo desafiante, creativo y variado que ponga en juego las habilidades y talentos. Percibir que el trabajo realizado es importante y tiene un propósito y significado claro. Entender cómo se relaciona con los valores y objetivos de la organización.
- Líderes que inspiran confianza en las personas, dándoles autonomía para tomar decisiones con objetivos claros. Jefes que escuchan, apoyan y desarrollan a sus colaboradores.
- Oportunidades de crecimiento profesional, aprendizaje y desarrollo. Las investigaciones demuestran que las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y progresión profesional están entre los principales impulsores del compromiso de los empleados. Los empleados menores de 25 años califican el desarrollo profesional como su principal factor de compromiso, y esta es la prioridad número dos para los trabajadores de hasta 35 años (Bersin, 2015).
- Reconocimiento y recompensas adecuadas. Las personas han de sentirse respetadas y valoradas. Las empresas con culturas de alto reconocimiento son un 14 % más productivas y tienen una rotación voluntaria un 31% menor que aquellas con culturas pobres en reconocimiento. Además del reconocimiento del jefe, los sistemas sociales de recompensa contribuyen a construir una cultura de reconocimiento, facilitando la tecnología para que las personas puedan reconocerse y agradecerse unos a otros (Bersin, 2015).
- Relaciones positivas entre compañeros de trabajo.
- Cultura de colaboración y participación, positiva y apreciativa, centrada en las personas. Compromiso con el bienestar de los empleados.
- Ambiente de trabajo inclusivo con igualdad de oportunidades.
- Conciliación de vida laboral y personal. Flexibilidad.

Las organizaciones ágiles aprovechan la tecnología para generar y medir compromiso. Las técnicas de gamificación se utilizan con el fin de

potenciar la motivación y compromiso de empleados y clientes. Los ámbitos de uso van desde la innovación, el marketing, la gestión del talento y el aprendizaje hasta el desarrollo de hábitos saludables y responsables. Para Werbach y Hunter (2014), “un juego bien diseñado es un misil guiado que se dirige al corazón motivacional de la mente humana”. Según Valera (2013), los videojuegos nos están dando una gran lección en cuanto a cómo motivar y crear vinculación en las personas. La explosión de las redes sociales y los juegos online nos han revelado un modelo de éxito para la incentivación del comportamiento.

El juego es una actividad intrínsecamente motivadora en la que nos involucramos por puro placer. Las actividades gamificadas generan ambientes enriquecidos que alimentan nuestras aspiraciones y estimulan nuestra pasión y compromiso. Por tanto, esta metodología nos ofrece una vía privilegiada para conseguir el tan deseado engagement con la compañía, la marca, el trabajo, los objetivos y el aprendizaje (Valderrama, 2015).

Nuevas herramientas para la medición del compromiso están invadiendo el mercado, reemplazando a las encuestas anuales de clima laboral. Son aplicaciones que brindan a los empleados un canal para expresar sus sentimientos, permiten tomar el pulso emocional de los empleados de forma frecuente y ofrecen retroalimentación en tiempo real, imparcial y anónimo a jefes y miembros del equipo. Recibir feedback inmediato de los niveles de compromiso permite ajustar continuamente las prácticas de gestión y el entorno de trabajo a nivel local. Los sistemas de análisis de datos (HR analytics) ayudan a identificar y predecir factores de desmotivación y problemas de retención (Valderrama, 2018).

Cultura de agilidad e innovación

La Cultura Corporativa es el conjunto de valores, creencias y comportamientos colectivos de una organización que, cuando están alineados con la estrategia, generan riqueza, con impacto positivo en ingresos, ventas, volumen, cuota de mercado y cotización de las acciones (Kotter & Heskett, 1992). En caso contrario, puede actuar como barrera para el cambio y conducir al fracaso. Efectivamente, la cultura se merienda a la estrategia.

Los valores corporativos son el conjunto de creencias conscientes, compartidas y reforzadas socialmente, que definen lo que es importante y “lo que está bien” en un determinado contexto organizacional. La sintonía entre los valores reales, traducidos en comportamientos de las personas, con los valores estratégicos de la organización, supone una importante fuente de ventaja competitiva (Valderrama, 2018).

Cuando los valores de las personas encajan con los de la organización en que trabajan, están más satisfechas con su trabajo, más comprometidas y permanecen más tiempo en la compañía (Amos & Weathington, 2008). El desajuste cultural es una de las razones importantes para la rotación de empleados. El conflicto de valores provoca un aumento de la rotación no deseada, descenso del compromiso, mayor estrés de los empleados y mayor absentismo (Gaudine & Thorne, 2010).

Los valores que inspiran y apoyan el desarrollo de una cultura ágil son:

- **Abrazar el cambio.** Las culturas ágiles son dinámicas y flexibles, valoran el cambio como oportunidad, se anticipan y preparan para afrontarlo con éxito. Esto impulsa la transformación de las organizaciones y les permite competir en los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA).
- **Foco en el cliente.** El foco del negocio se centra en aportar valor al cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades cambiantes y proporcionar una buena experiencia, que convierta a los clientes en fans de la marca.
- **Respeto.** Las culturas ágiles fomentan el respeto y la valoración de todas las personas, independientemente de su rol o posición, en función de sus talentos únicos y su contribución a la misión del equipo y de la compañía.
- **Transparencia.** Las organizaciones ágiles comunican con transparencia la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y resultados. Utilizan tecnologías sociales para fomentar la visibilidad y la comunicación multidireccional. Los equipos cuentan con toda la información de las decisiones, acciones y procesos que les afectan. Se alienta a las personas a decir lo que piensan sin temor a represalias.
- **Aprendizaje.** Las culturas ágiles fomentan la apertura al aprendizaje, promoviendo la experimentación, la asunción de riesgos y la consideración de los errores como oportunidades para aprender. Un entorno libre de culpa permite que las personas se arriesguen a probar cosas nuevas, compartir sus conocimientos y exponer abiertamente los errores con el fin de corregirlos rápidamente y construir a partir de ellos nuevos enfoques, prácticas y soluciones. Se promueve la revisión de la experiencia, las lecciones aprendidas y los procesos de mentoring y coaching.
- **Diversidad e Inclusión.** Las organizaciones ágiles acogen y aprovechan la riqueza de perspectivas de personas de distintos sustratos, sin discriminación ni sesgos. Los equipos diversos ofrecen la oportunidad

de contrastar ideas desde múltiples enfoques y aprovechar los talentos singulares.

- **Colaboración y Compromiso.** Las culturas ágiles promueven la colaboración en los equipos y entre equipos, creando oportunidades para generar comunidades de práctica, compartir conocimientos y experiencia y fomentar conversaciones relevantes. Las tecnologías colaborativas y redes sociales internas y externas facilitan estas conversaciones. Todo ello con el fin de aportar valor, construir soluciones conjuntas y contribuir a alcanzar las metas comunes y un propósito inspirador.
- **Creatividad e Innovación.** Las compañías ágiles promueven valores como la curiosidad, la anticipación, la actitud creativa, el espíritu emprendedor y el coraje para asumir riesgos, con el fin de innovar, tanto en productos y servicios como en procesos y experiencias. Valoran las ideas novedosas, originales o divergentes. Animan a cuestionar los límites en busca de nuevos modos de hacer las cosas. Proporcionan margen de maniobra, libertad y autonomía para que los empleados puedan expresar su potencial creativo. Reconocen las iniciativas mediante celebraciones, ceremonias, trofeos y premios.

Transformación cultural

La dificultad de seguir el vertiginoso ritmo de los cambios tecnológicos y las modificaciones en los mercados suponen un reto de adaptación de las personas en todos los niveles de la organización. Las organizaciones absorben los cambios lentamente. Lleva tiempo que las personas modifiquen su pensamiento y su comportamiento. Con grupos de personas, donde existen estructuras, procesos, incentivos y dinámica cultural, se necesita aún más esfuerzo para *hacer girar la nave*. Cuanto mayor es el grupo, mayor es la resistencia institucional (Valderrama, 2018).

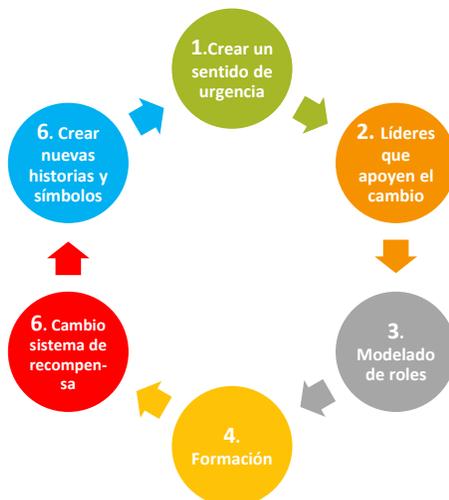
Al ser parte del ADN de la empresa, la cultura se muestra resistente a los esfuerzos de cambio. Cambiar la cultura es la clave para la transformación digital de la empresa. El aprendizaje es el proceso por el que las personas asumen los nuevos valores y adoptan nuevos comportamientos en línea con esos valores.

Si deseamos que la organización se dirija hacia actitudes abiertas al cambio, a la exploración de nuevos fines y modos de hacer, y en definitiva, hacia la transformación digital, será necesario el recambio y refuerzo de valores que sustituyan a aquellos de seguridad, estabilidad y conservación que sean contrarios al cambio deseado. Si la estructura y la organización de la empresa no es congruente con los valores que deseamos implantar, será necesario

invertir esfuerzos en adaptar las prácticas al sistema de valores deseado: innovación, trabajo en equipo, flexibilidad, responsabilidad, iniciativa (Valderrama, 2018).

Alcanzar el cambio cultural es un reto en el que fracasan muchas empresas. Schein (1990), basándose en el estudio de casos de éxito, propuso un proceso con seis pasos, que siguen siendo válidos actualmente (figura 10).

Figura 7. Proceso de cambio cultural



FUENTE: Schein, 1990.

1. Crear un sentido de urgencia. Para generar el compromiso de los empleados con los esfuerzos de cambio es necesario explicarles por qué es tan importante cambiar la forma en que se hace el negocio. Ningún cambio se realiza si no se percibe como necesario y urgente para la empresa.
2. Líderes que apoyen el cambio. El equipo directivo debe impulsar el cambio, por lo que puede ser necesario reemplazar algunos directivos o mandos que actúan como una barrera para el cambio por otros que lideren y den apoyo a los esfuerzos de cambio.
3. Modelado de roles. Es el proceso mediante el cual los empleados modifican sus propias creencias y comportamientos de modo que reflejen los del líder. Los directivos pueden modelar los comportamientos de los empleados para cambiar la cultura.
4. Formación y sensibilización. Los programas de formación y sensibilización ayudan al cambio cultural facilitando el cambio de

actitudes y comportamientos de los empleados en línea con los nuevos valores.

5. Cambiar el sistema de recompensas. Recompensar y promover a los empleados que abrazan los nuevos valores de la empresa da un mensaje inequívoco para asegurar que los cambios se implanten y tengan un impacto duradero. Una empresa que quiera desarrollar una cultura de equipo puede cambiar su sistema de retribución variable de modo que incluya objetivos e incentivos de equipo.
6. Creación de nuevos símbolos e historias. Nuevos rituales, símbolos e historias contribuyen al éxito del cambio cultural. Construir nuevas narrativas inspiradoras que refuercen la nueva cultura.

En base a estos planteamientos, se presenta a continuación una metodología para acompañar a las organizaciones en su viaje a la transformación digital (figura 8). Se trata de un flujo de eventos iterativos que discurren por una corriente continua encauzados por comunicación constante y acompañamiento por facilitadores externos con visión global, observación sutil y empatía.

Figura 8. Metodología de acompañamiento para la transformación digital



FUENTE: Elaboración propia.

Fase 1. Exploración

Consiste en hacer un diagnóstico de la situación de partida, con métodos cualitativos (entrevistas individuales a directivos, *focusgroup*, análisis de madurez de procesos, prácticas y herramientas) y cuantitativos (encuestas y medición de indicadores). De aquí se derivarán los principales puntos fuertes y áreas de mejora, para establecer los objetivos del cambio.

Esta exploración ha de incluir también la cultura, para identificar las brechas entre los valores corporativos, lo que la compañía quiere ser, y las prácticas y comportamientos reales, con el fin de establecer indicadores para medir el progreso.

Otro elemento clave a analizar es el clima actual de la organización con objeto de detectar las emociones, motivaciones, frustraciones, deseos y dinámicas existentes que pueden favorecer u obstaculizar el proceso de cambio.

Pero esta fase no es solo de observación, sino también de intervención. Sigue el modelo de investigación-acción de Kurt Lewin (1946) en el que la fase de exploración y la de transformación están indisolublemente unidas, se retroalimentan. En este enfoque, el diagnóstico y la acción son procesos interactivos.

La literatura sobre el cambio y la consultoría está sembrada de la noción de que uno primero diagnostica un sistema y luego interviene para cambiarlo. Aprendí temprano en mi propia carrera de consultoría que este modelo básico perpetúa un error fundamental de pensamiento, un error que Lewin aprendió a evitar en sus propios proyectos de cambio y que le llevó al concepto fundamental de "investigación-acción". El error conceptual es separar la noción de diagnóstico de la noción de intervención.

En la práctica real lo que la mayoría de los agentes de cambio han aprendido de su propia experiencia es que las actividades de "diagnóstico", tales como observaciones, entrevistas y cuestionarios son ya intervenciones poderosas y que el proceso de aprendizaje de un sistema y cambiar ese sistema son, de hecho, uno y el mismo (Schein, 1966).

Especialmente es necesario acompañar al equipo directivo a identificar necesidades y oportunidades de transformación digital y cultural, desplegar los valores deseados y modelos de liderazgo en indicadores de comportamiento, desarrollar un sentido de propósito, comunicar la Visión y las líneas estratégicas de la transformación.

El Coaching de Equipo es un proceso de acompañamiento al aprendizaje y desarrollo de un equipo, con el fin de desplegar todo su talento, reforzar el compromiso con un propósito común y la corresponsabilidad compartida, para alcanzar resultados excelentes y un clima emocional positivo.

El coaching del equipo directivo ayuda a los equipos a internarse por la senda del aprendizaje para alcanzar la visión compartida, desplegar su potencial y tomar decisiones inteligentes en beneficio de la organización (Valderrama, 2017).

El pilar de la transformación organizacional es la creación de un compromiso compartido en el Comité de Dirección. El coach acompaña al Equipo Directivo en su viaje de descubrimiento con el fin de impulsar en la organización el proceso de transformación.

Fase 2. Sensibilización

Los experimentos de Kurt Lewin (1947) demostraron que es más fácil el cambio de actitudes en grupos participativos que de forma individual. En la medida en que los miembros valoran su pertenencia al grupo, se sienten más proclives a adoptar los valores colectivos. La cultura influye significativamente en la conducta individual y de grupo. Las barreras al cambio no proceden sólo de defensas psicológicas personales, sino también de las normas de grupo enclavadas en la cultura de la organización. El modelo de Desarrollo Organizacional (DO) es un enfoque de intervención a nivel de todo el sistema para conseguir un cambio efectivo en una organización. Uno de sus principios es que los bloques de construcción básicos de una organización son los grupos, así que las unidades básicas para el cambio son los grupos, no los individuos (Beckhard, 1969).

Los programas de formación y sensibilización en grupo son una ayuda imprescindible para apoyar el cambio cultural. Han de ser talleres prácticos y vivenciales, con metodología experiencial, necesaria para la toma de conciencia y el desarrollo de nuevas actitudes y competencias ágiles: Creatividad, Cooperación, Co-creación, Cambio.

El papel de los líderes es ser agentes de cambio cultural por medio de sus acciones, modelización de roles, aplicación de recompensas y creación de historias. Por ello es importante desarrollar su capacidad de liderazgo y motivación de equipos en red.

Los programas de Mentoring son una herramienta potente para la transformación cultural, eligiendo como mentores a aquellos empleados que, en cualquier nivel de la organización, personifican los valores de la nueva cultura deseada. Especialmente los programas de Mentoring Inverso se están aplicando con éxito para la transformación digital, emparejando a empleados *millennial* con otros de generaciones anteriores y gran experiencia, lo que deriva en un beneficio para ambas partes.

Fase 3. Creación

Se trata de crear atmósferas y espacios creativos que permitan involucrar a los empleados en equipos transversales de cocreación e innovación, aplicando metodologías de Design Thinking para identificar

oportunidades, proponer soluciones y prototipar las nuevas propuestas de valor (nuevos servicios, productos, procesos, aplicaciones, canales, etc).

Design Thinking una evolución del modelo de Solución Creativa de Problemas propuesto inicialmente por Osborn (1952). Es una metodología impulsada por la consultora de diseño IDEO para generar soluciones innovadoras que parte de entender las necesidades de los usuarios o clientes. En la figura 9 puede verse la correspondencia de las fases de los dos modelos.

Figura 9. Design Thinking y Resolución Creativa de Problemas



FUENTE: Valderrama, 2012.

Este método hace énfasis en la empatía con el cliente, el diseño centrado en personas, el uso de técnicas visuales y la creación de prototipos con los que puedan interactuar los clientes y ofrecer su feedback desde el principio del proceso.

Fase 4. Innovación

En esta fase se trata de seleccionar los proyectos más prometedores y alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y proceder a su desarrollo e implantación. Para ello se utilizan métodos ágiles en base a procesos iterativos a partir de un Producto Mínimo Viable. Los nuevos

productos, servicios o experiencias se prototipan, se testan con los clientes o usuarios y se mejoran en sucesivos ciclos de iteración.

Los programas de intra emprendimiento se enfocan a poner en valor la iniciativa emprendedora de los empleados como una vía para la innovación y la transformación digital. Las empresas ágiles se convierten en incubadoras de proyectos para generar nuevos modelos de negocio.

También se pueden plantear iniciativas de Innovación Abierta (Chesbrough, 2003) que permiten combinar el conocimiento interno con el de agentes externos para desarrollar los proyectos y llevar al mercado los productos y tecnologías innovadoras.

En el nuevo paradigma, las fronteras entre la compañía y el entorno se diluyen, los proyectos pueden originarse dentro o fuera de la empresa, desarrollarse en red y alcanzar el mercado a través de la propia compañía, a través de otras empresas mediante licencia de patentes o transferencia de tecnología, o creando empresas derivadas (spin-off). Se trata de aprovechar la creatividad e inteligencia colectiva de los diversos agentes de la red (Valderrama, 2012).

Fase 5. Celebración

Esta fase enlaza con la anterior en un ciclo iterativo, de modo que cada vez que se alcanza un hito, se consolida, celebra y difunde. Involucrar a los empleados en la creación de historias de éxito inspiradoras y su difusión interna y externa en redes sociales, refuerza el compromiso en los equipos y proyectos que se encuentran en fase de implantación.

La generación de un clima de reconocimiento a la innovación debe tener en cuenta la apreciación formal del esfuerzo innovador: celebraciones, menciones oficiales, premios a la innovación... y por supuesto debe contar con la posibilidad de incentivar económicamente los esfuerzos innovadores, ya sea en retribución variable, bonus, o incluso la dotación de recursos para la puesta en marcha del proyecto o propuesta premiada (Valderrama, 2012).

La consolidación de las innovaciones tanto en modelos de negocio, productos y servicios, como en roles, procesos, herramientas y prácticas internas, alimenta la transformación digital continua necesaria para la sostenibilidad de la compañía.

Referencias

- Amos, E.A. y Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relation between employee—organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 142(6), 615-632.
- Aon Hewitt (2017). *Tendencias Globales de Compromiso de Empleados*. Recuperado de [https://www.aon.com/ecuador/attachments/2017 Compromiso Empleados.pdf](https://www.aon.com/ecuador/attachments/2017%20Compromiso%20Empleados.pdf)
- Bauman, Z. (2000). *La modernidad líquida*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bazigos, M., De Smet, A. y Gagnon, C. (2015). Why agility pays, *McKinsey Quarterly*, December.
- Berger, R. (2016). *España 4.0 El reto de la transformación digital de la economía*. Recuperado de [https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitalizacion/Documents/Estudio Digitalizacion Espana40 Siemens.pdf](https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitalizacion/Documents/Estudio%20Digitalizacion%20España40%20Siemens.pdf).
- Bersin, J. (2015). *Becoming irresistible. A new model for employee engagement*. Deloitte.
- Business Agility Institute (2018). *The Business Agility report: Raising the B.A.R.*
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Corporate Executive Board.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. HBS Press.
- Delhomme, N. (2017). Definición e implantación de estrategias ágiles. *Harvard Deusto Management & Innovation*, 31.
- Deloitte (2016). *La nueva organización: un diseño diferente*. Tendencias globales en capital humano. Deloitte University Press.
- Gaudine, A. y Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes, *Journal of Business Ethics*, 92(2), 269-276.
- Institute of the Future (2011). *Future Work Skills 2020*.
- Isaacs, W. (1999). *El diálogo y el arte de pensar juntos*. New York: Doubleday.
- Khan, W.(1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *The Academy of Management Journal*,33 (4) 692-724.
- Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2 (4): 34-46.

- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1, 1947, pp. 5-41
- Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. (2019). Recuperado de <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- McKinsey (2015). *Diversity matters*. Recuperado de <https://assets.mckinsey.com/~/media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>.
- McKinsey, (2017). *The 5 Trademarks of Agile Organizations*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>.
- Osborn, A. F. (1952). *Wake up your mind: 101 ways to develop creativeness*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems practice*. Volume 9, Issue 1, pp 27-47.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona, España: Debate.
- Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente*. Madrid, España: Pearson.
- Valderrama, B. (2012). *Creatividad Inteligente*. Madrid, España: Pearson.
- Valderrama, B. (2012). *Validación de una taxonomía de motivos y un cuestionario multidimensional de motivación*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Valderrama, B. (2015). Los secretos de la gamificación. *Capital Humano*, febrero.
- Valderrama, B., Escorial, S. & Luceño, L. (2015). *APM. Análisis del Perfil Motivacional*. Madrid: TEA.
- Valderrama, B. (2017). *Coaching de equipos diversos*. Madrid, España: EOS.
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del Talento en la Era Digital*. Madrid, España: Pearson.
- Valera, Juan (2013). *Gamificación en la Empresa*. Madrid, España: Círculo Rojo.
- Werbach, K. y Hunter, D. (2014). *Gamificación*. Madrid, España: Pearson.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.

Los primeros pasos de la gestión de riesgos de desastres en la UTIC, Sede Fernando de la Mora

Mba'evai oikokuaáva ñehenonde'arã tembiapo,
UTIC róga Fernando de la Mora peguápe

First Steps in Disaster Risks Management in UTIC,
Fernando de la Mora Site

Mirtha Alfonso de Silvero

Universidad Tecnológica Intercontinental

Nota de la autora

Docente investigadora

mirthaalfonso@gmail.com

Resumen

El propósito de esta investigación acción participativa (IAP) es la de iniciar el proceso de la Gestión de Riesgos de Desastres en la Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC) – Fernando de la Mora del Departamento Central del Paraguay utilizando como diagnóstico la investigación realizada en el año 2015 “Diagnóstico de la Gestión de Riesgos de Desastres en la UTIC – Fernando de la Mora”. Para la formación de capacidades en la Gestión de Riesgos se han llevado a cabo diversas acciones como Charlas de Sensibilización sobre el tema en los tres turnos, un Curso de Seguridad Escolar de tres días de duración, que tuvo como apoyo a varias instituciones nacionales e internacionales, un taller de Formación del Comité de Seguridad Institucional, Taller de Capacitación para Brigadas, Taller de Primeros Auxilios y un Taller de uso de extintor. Se ha logrado la creación de un Comité de Seguridad que ha esbozado el Plan de seguridad Institucional y se han conformado las brigadas que darán la primera respuesta en caso de un evento adverso y tendrán la misión de transferir sus conocimientos a los demás miembros de la Comunidad Educativa. Se ha conformado un grupo humano interesado en el tema de la Gestión de Riesgos y este trabajo será la base para la realización de otras actividades dentro de la Sede, y por qué no en otras sedes de la UTIC.

Palabras clave: Investigación Acción Participativa, Gestión del Riesgo, Prevención, Mitigación, Brigadas.

Mombykypyre

Ko jeporekapy heta tapicha oñemongu'e haguépe rupi niko oñemba'apoñepyrũ jahechápa noñehenonde'ái mba'evai ojuhukuaáva Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC) – Fernando de la Mora peguápe, opytáva Central Departamento Central Paraguáipe. Ojekuara'ãñepyrũ haña, ojeporu tembiapokue 2015-pe guare "Diagnóstico de la Gestión de Riesgos de Desastres en la UTIC – Fernando de la Mora" hérava. Oñeporombokatupy potávo mba'evai oikokuaáva oñehenonde'a haña, heta mba'e ojejapo, umíva apytépe oikékuri ñomongeta ojeporohesape'a rekávo tapicha pyhareve, ka'aru ha pyhare omba'apo ha oñemoarandúva upe ógape; peteĩ mbo'esry Seguridad Escolar rehegua ipukýva mbohapy ára, oporoipytyvõ haguépe heta temimoĩmby Paraguái ha ambue tetãmegua; peteĩ taller oñembokatupyryhápe Comité de Seguridad Institucional; taller oñembokatupyryhápe Brigadas; taller Primeros Auxilios rehegua ha peteĩ taller extintor jeporu rehegua. Oñemoheñóikuri Comité de Seguridad ombosako'íva peteĩ Plan de Seguridad ko temimoĩmbype ñuarã ha oñemoheñói umi brigada oñemongu'eñepyrũtava ojuhúramo mba'evai, ha ombohasátava marandu ambuekuéra tapicha ko mbo'ehavusupeguápe. Oñembyaty tapichakuéra oikuaasevéva ko Gestión de Riesgo rehegua marandu; ko tembiapokue ári oñemba'apóta ko UTIC sede-pe, ha ikatueténte avei ambuevépe.

Mba'e mba'e rehepa oñeñe'ẽ: Investigación Acción Participativa, mba'evai ojuhukuaáva, ñehenonde'a, Ñembovevúi, Brigada.

Abstract

The purpose of this participatory action research (IAP) is to initiate the process of Disaster Risk Management at the Intercontinental Technological University (UTIC) - Fernando de la Mora of the Central Department of Paraguay using as a diagnosis the research carried out in the year 2015 "Diagnosis of Disaster Risk Management in the UTIC - Fernando de la Mora". For the training of capacities in Risk Management, various actions have been carried out such as awareness-raising talks on the subject in three shifts as a three-day School Safety Course, which was supported by several national and international institutions: a Training Workshop for the Institutional Security Committee, a Training Workshop for Brigades, and a First Aid and Fire Extinguisher Workshop. The creation of a Security Committee that outlined the Institutional Security Plan has been achieved and the brigades that will give the first response in case of an adverse event have been formed and will have the mission of transferring their knowledge to the other members of the Educational Community. A humane group interested in the subject of Risk Management has been formed and this

work will be the basis for carrying out other activities within Headquarters, and probably in other UTIC sites.

Keywords: Participatory Action Research, Risk Management, Prevention, Mitigation, Brigades.

Fecha de recepción: 21/03/2019

Fecha de aprobación: 16/05/2019

Los primeros pasos de la gestión de riesgos de desastres en la UTIC, Sede Fernando de la Mora

Según la investigación “Diagnóstico de la Gestión de Riesgos de Desastres en la UTIC - Fernando de la Mora”, realizada en el año 2015 se ha podido detectar que esta institución posee un nivel de riesgo físico moderado por poseer algunas vulnerabilidades mínimas que deben ser corregidas y un nivel de riesgo antrópico alto, ya que existe desconocimiento de temas fundamentales en el recurso humano que ha sido tomado como muestra (autoridades). Este trabajo se realizó con la metodología de la Investigación Acción Participativa (IAP) que tuvo como principal objetivo el desarrollo de las primeras acciones de la Gestión de Riesgos de Desastres (GRD) en esta Sede.

Cabe destacar que el 8 de marzo de 2015 la UTIC se incorporó como miembro de la Red de Universidades de América Latina y el Caribe en la Reducción de Riesgos de Desastres Capítulo Paraguay (REDULAC/RRD) que “es una comunidad de conocimiento y práctica que respeta y colaboradora con las políticas y estrategias regionales, subregionales y nacionales del sector de educación y en general del tema de gestión del riesgo y reducción de desastres en las Américas” (REDULAC/RRD, 2011).

La metodología IAP es una investigación sumamente importante porque permite, en base al 1° paso: del diagnóstico realizado, iniciar el 2° paso: que es la planificación de las acciones, luego ir al 3° paso que es la ejecución de lo planificado, luego se llegar al 4° paso: que es la evaluación de las acciones que permitirá a su vez ir al 5° paso que es la retroalimentación de las acciones para luego llegar al 6° paso que es la replanificación de las acciones que seguirán. Este ciclo se repetirá hasta que lleguen a cumplirse todos los objetivos propuestos.

La IAP en América Latina emergió a principios de los años sesenta en el marco de la denominada modernización social y se insertó en el proceso de la planificación social y educativa. Hacia fines de la misma década y durante los 70 adquiere fuerza específica al ser vinculada desde las Ciencias Sociales - como expresión de la inserción y el compromiso de los intelectuales- con los movimientos populares y los procesos de transformación política. En los ochenta se revitalizó en un contexto donde predominaban regímenes dictatoriales, o se iniciaban procesos de democratización, y en donde se consolidaban estilos de desarrollo concentradores y excluyentes; y finalmente, en nuestros días vuelve a ser instalada como mecanismo que, a través de la participación, reproduce gobernabilidad y facilita procesos de desarrollo e integración social (Durstón J, Miranda F, 2002).