

Transformación digital y organizaciones ágiles

Capítulo 7

Beatriz Valderrama

bvalderrama@altacapacidad.com



En esta última entrega de la Guía abordaremos la metodología para el cambio y la transformación cultural en una organización ágil.

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 1. *Proceso de cambio cultural (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.

Metodología de acompañamiento a la transformación digital

En base a estos planteamientos, se presenta una metodología para acompañar a las organizaciones en su viaje a la transformación digital. 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 2. Metodología de acompañamiento para la transformación digital (Valderrama, 2019)



Fase 1. Exploración

Consiste en hacer un diagnóstico de la situación de partida, con métodos cualitativos (entrevistas individuales a directivos, *focus group*, 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 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, Cocreación, 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.

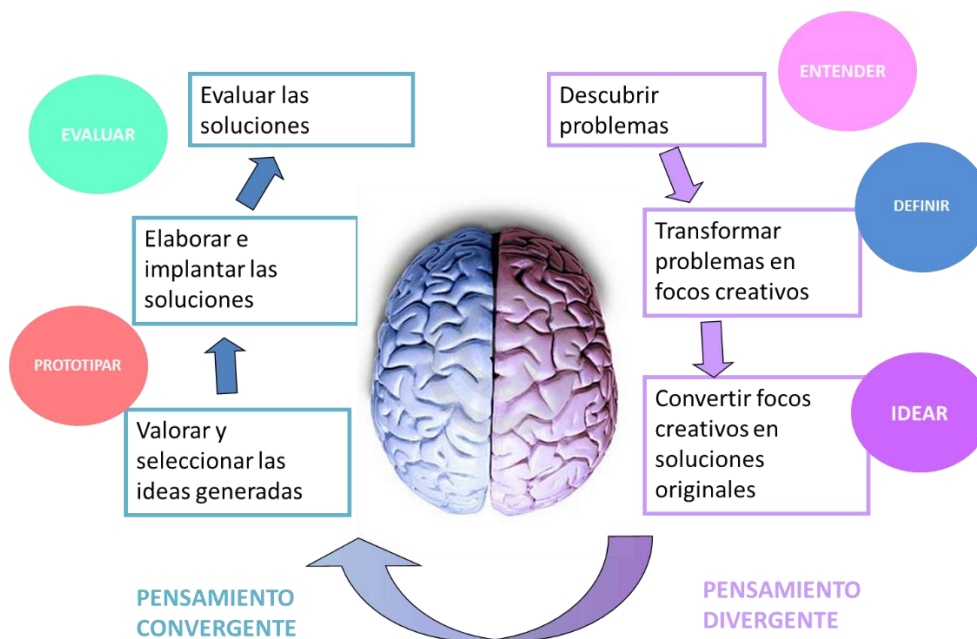


Fase 3. Creación

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 es 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 puede verse la correspondencia de las fases de los dos modelos.

Figura 3. *Design Thinking y Resolución Creativa de Problemas.* 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 intraemprendimiento 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).

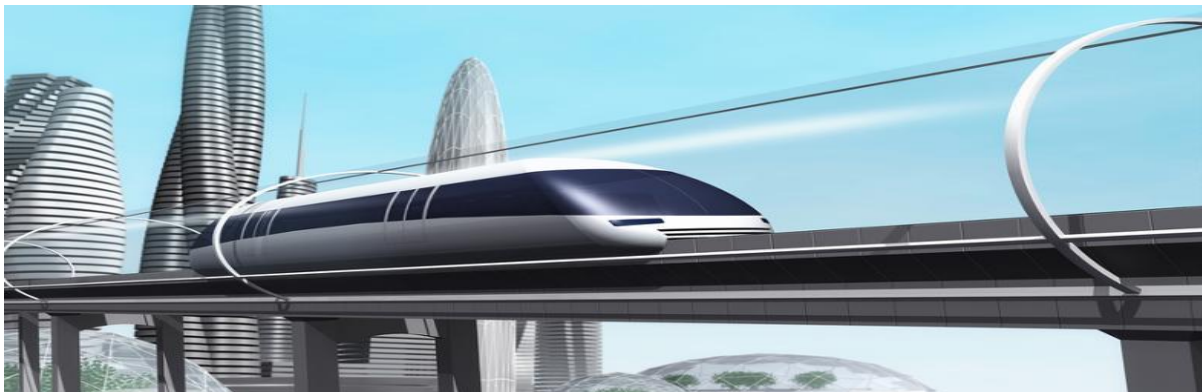
Fase 5. Celebración

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.

Aquí damos fin a esta ***Guía Definitiva de la Transformación Digital***, que esperamos sea de utilidad para las organizaciones que decidan emprender este viaje.



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*.
- Bauman, Z. (2000) *La modernidad líquida*. México: FCE.
- Bazigos, M., De Smet, A. & Gagnon, C. (2015) Why agility pays, *McKinsey Quarterly*, December.
- 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, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Corporate Executive Board, 2004.
- 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.
- Transformación Digital y Organizaciones Ágiles. Beatriz Valderrama. Alta Capacidad, 2019.

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.

<http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html> Visitado en marzo 2019

McKinsey (2015) *Diversity matters*.

McKinsey (2017) *The 5 Trademarks of Agile Organizations*.

Osborn, A. F. (1952) *Wake up your mind: 101 ways to develop creativeness*. New York: Charles Scribner's Sons.

Roland Berger (2016) *España 4.0 El reto de la transformación digital de la economía*.

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: Debate.

Valderrama, B (2010) *Motivación Inteligente*. Madrid: Pearson.

Valderrama, B (2012) *Creatividad Inteligente*. Madrid: 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: EOS.

Transformación Digital y Organizaciones Ágiles. Beatriz Valderrama. Alta Capacidad, 2019.

Valderrama, B. (2018) *Gestión del Talento en la Era Digital*. Madrid: EOS.

Valera, Juan (2013) *Gamificación en la Empresa*. Madrid: Círculo Rojo.

Werbach, K. & Hunter, D. (2014) *Gamificación*. Madrid: Pearson.

World Economic Forum (2016) *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.