



# Transformación digital y organizaciones ágiles

## Capítulo 3

Beatriz Valderrama

[bvalderrama@altacapacidad.com](mailto:bvalderrama@altacapacidad.com)

## Las organizaciones ágiles

Como concluimos en las entregas anteriores de esta Guía, 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 1.** Modelo de organización ágil. (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 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

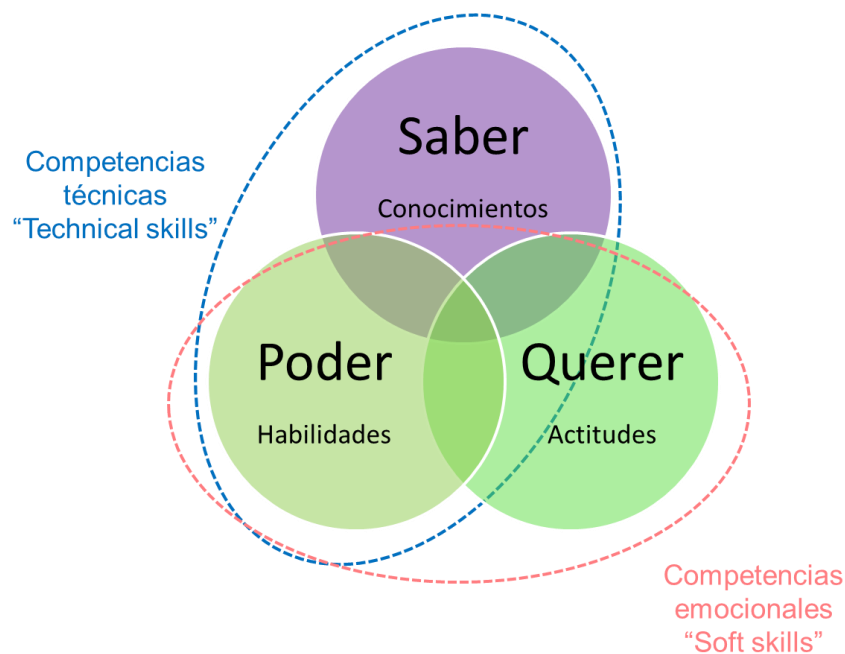
identificar nuevas oportunidades de servir mejor a los clientes, que ayudan a configurar, pilotar, lanzar e iterar nuevas iniciativas y modelos de negocio (McKinsey, 2017).

### 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 2, 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 2.** De qué se compone el talento. 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 (*technical skills*), las relacionadas con la puesta



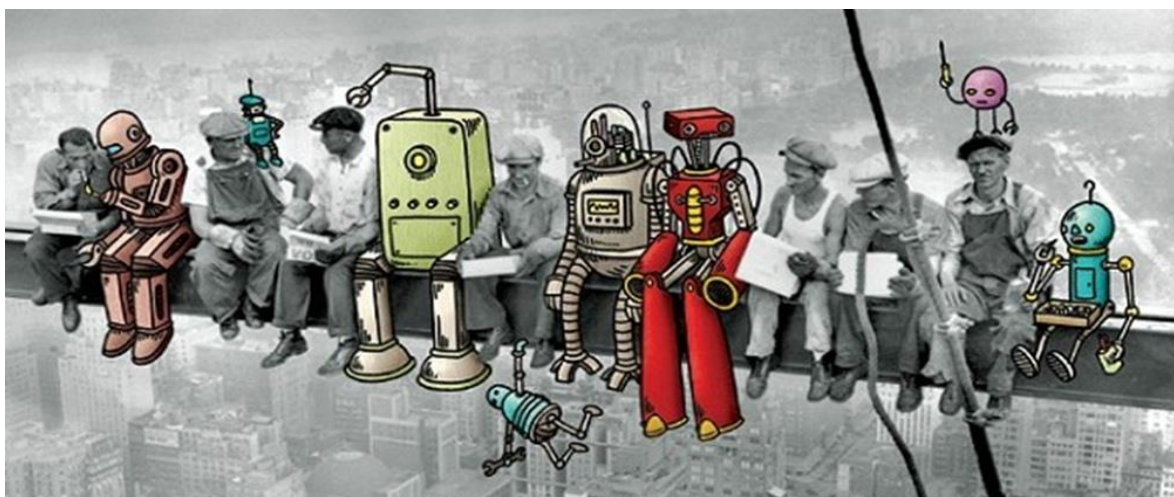
en práctica de conocimientos y habilidades, y competencias emocionales, las relacionadas con valores, actitudes y habilidades sociales (soft skills).

*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.

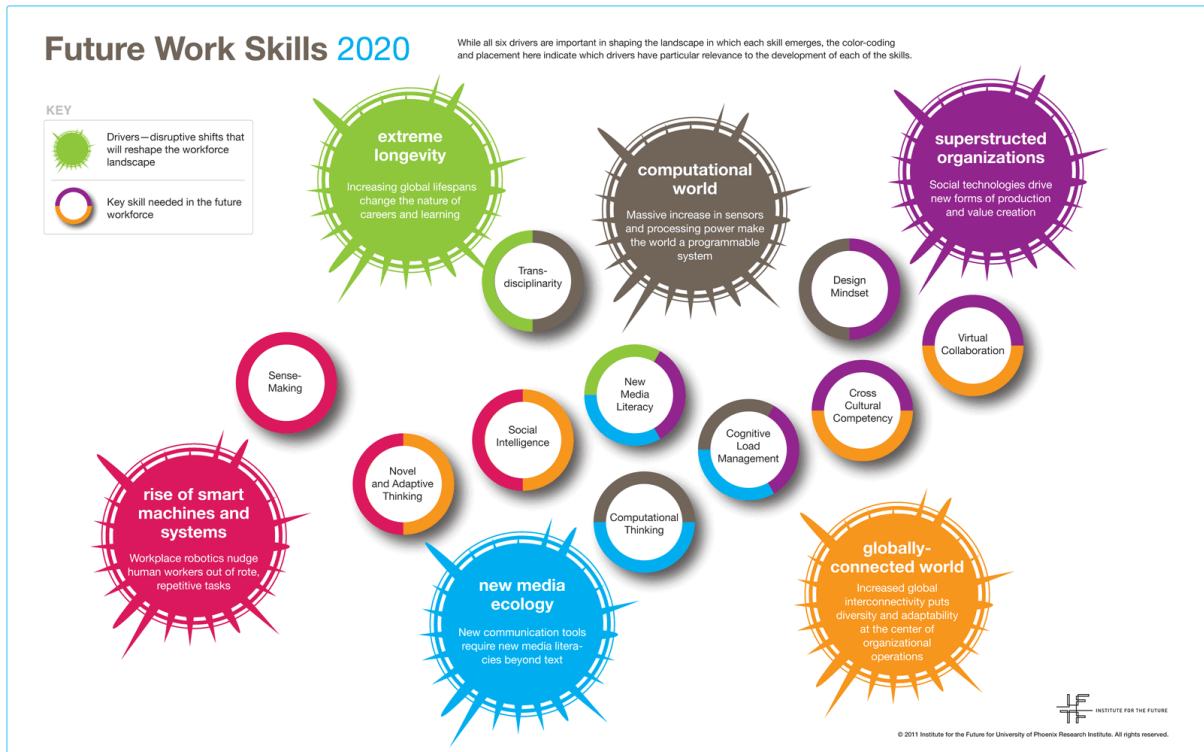
*Al aumentar la brecha de talento digital en el mercado de trabajo, también se refuerza la carrera competitiva de las organizaciones para atraer y retener a los profesionales altamente cualificados. Y como hemos visto, no se necesitan solamente competencias digitales “duras”, sino también creatividad, 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.



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

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.



**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 gestión proactiva del talento

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.
- Sustener 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.

