

# Módulo 1. Por dónde empezar la transformación

## Unidad 1.1 Transformación y adopción ágil

“Cuando se transformó en una mariposa, las orugas no hablaron de su belleza, sino de su rareza. Querían que ella volviera a ser lo que siempre había sido. Pero tenía alas” (Jackson, en Sahota, 2017, p. VIII).

Para comenzar diremos que transformarse no es solo adoptar una serie de prácticas y dogmas ágiles, no existen recetas ni manuales que nos conduzcan en este proceso que, además, tampoco puede generalizarse ni aplicarse de manera ecuaníme en todas las organizaciones.

Existen compañías que se acercan con un pedido de ayuda porque quieren volverse más ágiles, más adaptables y productivas en este mundo altamente competitivo. Casi como si fuera una moda. Pero una vez que agudizamos un poco la escucha, nos damos cuenta de que solo quieren transformar su ‘fachada’, su manera de ‘hacer’ las cosas. Y la transformación tiene más que ver con el ‘ser’ que con el ‘hacer’. Por eso distinguiremos ‘transformación’ de ‘adopción’ ágil. La transformación se consigue ‘al ser’, una adopción se logra ‘mediante el hacer’.

La transformación se hace a veces difícil, y por momentos infructuosa, porque no tiene sus bases sólidas. No se está dispuesto a tocar aspectos culturales y emocionales que entran en juego a la hora de ‘ser’ verdaderamente ágiles. Muchas empresas se quedan en etapas superficiales, donde solo proporcionan a sus empleados largas charlas y capacitaciones. Y esta es una de las tantas formas de generar el conocimiento, pero no suficiente. La transformación se trata también de *coaching*, de *mentoring*, de lectura, de experimentación y reflexión, de espacios que colaboren en ampliar nuestra consciencia sobre cómo somos cuando hacemos lo que hacemos.

Si recorremos un poco la historia de las organizaciones y sus estilos de conducción y liderazgo, observaremos que siempre tendieron a monopolizar el

control en aquellos mandos altos, quienes conocen el negocio (en el mejor de los casos) o llevan años en aquellas gestiones. Estas organizaciones se volvieron rígidas, estructuradas y, por lo tanto, demasiado lentas para los tiempos que corren. No existe mucho margen de cambio, y si se decide por ello, se hace de manera torpe y lenta. No hay lugar para la innovación porque no es permeable a cometer errores, prefiere seguir un palpito errado pero sostenido, que intentar pivotar alguna hipótesis previa que nos indique un buen pronóstico o *feedback* favorable.

Hoy en día se ponderan otros aspectos. No nos importa continuar un plan eficientemente elaborado, pero que no ayude a convertir nuestros objetivos. La transformación se presenta entonces como un desafío de consciencia, de autopercepción y humildad para reconocer los intentos, los fallidos y ajustar a tiempo. La transformación únicamente se consigue si la pensamos como ciclos de aprendizaje, que se alcanzan a medida que maduramos nuestras prácticas y competencias. Esto hace que la transformación no sea un superfluo maquillaje, o una moda pasajera, sino un proceso sostenible en el tiempo.

**La transformación ágil tiene más que ver con:**

- Cambiar la fachada.
- Generar propuestas de cambios bruscos e inmediatos.
- **El “ser” que con el “hacer”.**

**¿Por dónde empezar?**

Iniciar este proceso no siempre es sencillo. Las empresas también deben hacer frente a retos a la hora de afrontar esta conversión.

Por un lado, decimos y sugerimos que la transformación no debiera significar un estallido al *status quo*, sino que deberíamos comenzar por algún sector donde más duela, donde más se necesite, donde el impacto de la experimentación no sea significativo en caso de fallar.

Por otro lado, la experiencia demuestra que los esfuerzos para implementar las prácticas ágiles en un subconjunto de la organización dan fruto solo por poco tiempo. Si el CEO y la alta gerencia no están convencidos e involucrados desde un comienzo, probablemente lo considerarán frívolo, y rotundamente peligroso a sus intereses personales. Podrían permitirlo por un tiempo, hasta que entiendan lo que sucede, pero finalmente la pirámide se impondrá y reafirmará su control.

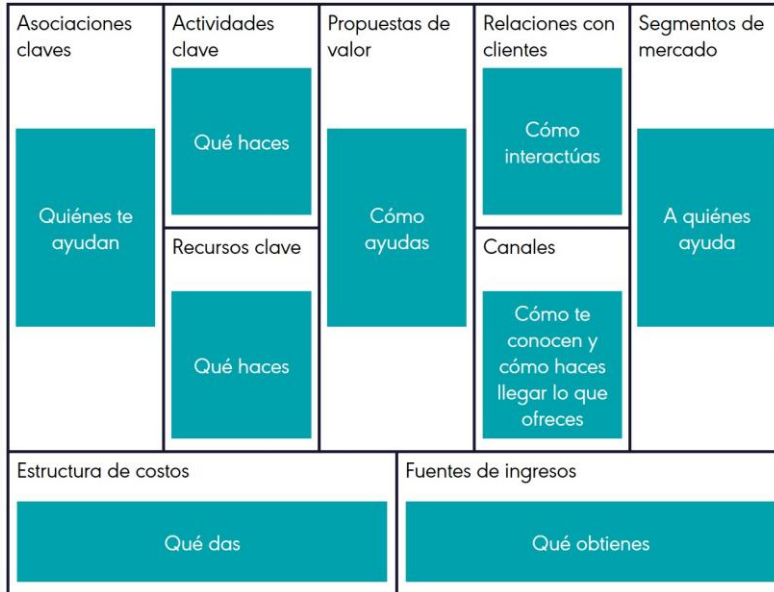
Por eso es necesario encontrar un equilibrio, comenzar por las bases, pero con total apoyo e involucramiento de los mandos directivos, a sabiendas del rol y la responsabilidad que tienen, y que, en algún momento del proceso, les pediremos más colaboración.

Por lo tanto, debemos establecer un punto de partida, mediante la exploración de los siguientes aspectos de la organización, a saber.

- Modelo de negocio actual

[Identificar conscientemente la forma en la que se crea, entrega y captura] valor para el cliente es uno de los primeros aspectos que se deben cubrir antes de desarrollar una propuesta de transformación. El ejercicio de describir el segmento de clientes, la propuesta de valor, los recursos claves, las actividades core, los aliados estratégicos y la forma en que se generan los ingresos y los costos nos proporcionará una visión integral de lo que hace el negocio. Para elaborarlo, [sugerimos] tomar como referencia una potente herramienta: Business Model Canvas [herramienta creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicada en 2011, en su libro 'Generación de modelos de negocio']. Si tu organización es compleja, es decir, cuenta con varias líneas de negocio o divisiones, es mejor que elabores un canvas para cada una de ellas. (Alzamora Ruiz, 2022, <https://bit.ly/3Ah4PN4>)

**Figura 1: Recursos para organizarse**



Fuente: adaptación propia de Vásquez, 2020.

- Enfoque estratégico

Este aspecto hace referencia a la importancia de identificar los objetivos y metas estratégicas del negocio a corto y mediano plazo. Su consideración permitirá conocer hacia dónde busca dirigirse la organización y si la llegada de la agilidad irá en contra de los planes futuros o si, por el contrario, facilitará el logro de los mismos. (Alzamora Ruiz, 2022, <https://bit.ly/3Ah4PN4>)

La comunicación clara de los objetivos de cambio, lo que lo motiva y qué se espera del personal es imprescindible que se transmita a través de canales dirigidos desde los niveles directivos hacia todo el personal impactado por el cambio de manera directa o indirecta.

- Modelo y cultura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es un aspecto que si o si debemos considerar porque establece la forma en la que se realiza el trabajo, la toma de decisiones y el flujo de información. Si su revisión arroja por ejemplo que estamos frente a una estructura organizacional tradicional, es probable que la implementación resulte un poco más compleja. Aquí se tendrá que luchar por cambiar hábitos que promueven el control y la dependencia en las decisiones hacia la colaboración y autonomía de los [colaboradores]. . .

En una organización puede existir una cultura dominante y, a la vez varias, subculturas dentro de las áreas que la conforman. Es importante conocerlas para establecer lineamientos que faciliten el proceso de cambio e identificar dónde podría iniciarse el escalamiento hacia una transformación del modelo organizacional más ágil. Este diagnóstico puede realizarse usando el modelo de cultural de Schneider (Alzamora Ruiz, 2022, <https://bit.ly/3Ah4PN4>)

Para ampliar información sobre el modelo cultural Schneider, puedes observar el video 1.

#### **Video 1: Modelo cultural de Schneider**

Fuente: OpenWebinars (3 de marzo de 2020). Qué es el modelo cultural de Schneider [archivo de video]. YouTube. <https://bit.ly/41J45f6>.

- Procesos de valor centrados en el cliente

Comentado [RM1]: embeber

Consiste en analizar cómo se entrega valor al cliente desde la perspectiva de los procesos. Esta forma de ver las actividades no es común en las empresas, por ende, realizar el esfuerzo por construir las pensando en el viaje del cliente ayudará a ofrecer un primer acercamiento a los problemas o las mejoras que deben priorizarse durante la transformación. Es importante señalar que el análisis no busca el detalle pormenorizado de las actividades, sino una mirada de los macroprocesos clave. (Alzamora Ruiz, 2022, <https://bit.ly/3Ah4PN4>)

- *Stakeholders* relevantes

Para arrancar todo proceso de cambio, como el de la agilidad organizacional, es importante saber con quiénes se cuenta y quiénes se convertirán en detractores. . . Siempre habrá fuerzas que impulsen cambios y que los limiten. . . De allí que la identificación de los stakeholders y su clasificación se vuelve relevante. (Alzamora Ruiz, 2022, <https://bit.ly/3Ah4PN4>)

La mitigación de posibles resistencias debe ser abordada cuidadosamente y desde el inicio del piloto, en conjunto con los *sponsors*. Sin el *sponsor* por parte de los ejecutivos de las áreas impactadas, no es posible ningún tipo de proyecto de cambio.

En plena era de la transformación digital de las empresas, cada vez es más frecuente la figura del *partner* digital.

Un *partner* o mentor digital es una persona o empresa que te acompaña en los procesos digitales, como puede ser un nuevo proyecto *web* o una *app* móvil, aportando su experiencia para dar pasos sobre seguro. . .

Un mentor digital te aporta nuevas perspectivas y puntos de vista, lo que enriquecerá sin duda el proyecto, además de aportar nuevas ideas de negocio o crecer de manera sostenible y, sobre todo, de manera viable.

Con un *partner* digital ganarás en agilidad a la hora de dar respuesta a los nuevos retos. No puedes evitar que surjan imprevistos, pero gracias a la ayuda extra, dispondrás de más recursos para sortearlos. (YeePLY, s.f.a, <https://bit.ly/3H4vpMZ>)

La transformación digital implica un profundo cambio de mentalidad y lo ideal es que esté promovido desde la dirección, [ya que la resistencia al cambio no demorará en aparecer, y en cualquiera de las escalas organizacionales]. Hay personas que adoran los cambios, pero la postura más habitual en las empresas es aferrarse a la manera de hacer las cosas que se ha seguido siempre. (AFI escuela, 2023, <https://bit.ly/43W6gxM>)

El temor de los trabajadores a la pérdida del empleo o la percepción de que alguien nuevo intenta imponer una nueva forma de trabajar pueden ser motivos de esta resistencia, y manifestarse en perfiles que denominamos 'detractores'.

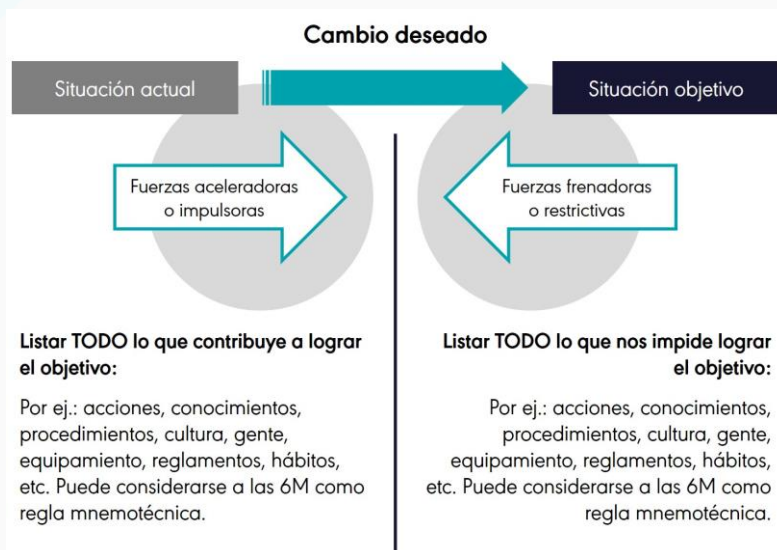
[Ante esta resistencia,] la transparencia es la mejor arma.

Es muy importante [que todos los trabajadores entiendan] los motivos para transformar el negocio, los pasos que se van a dar y qué ventajas se esperan.

Igualmente, desde la empresa es necesario ofrecer la formación y el apoyo necesario para que todos los empleados . . . se adapten a los cambios e interioricen los nuevos procesos de trabajo. (AFI escuela, 2023, <https://bit.ly/43W6qxM>)

“El análisis de campo de fuerzas de Kurt Lewin [reconocido como el fundador de la psicología social moderna, estudia la conducta humana como resultado de múltiples variables del sistema en que se encuentra], es una herramienta interesante que puede ponerse en práctica para cumplir este objetivo” (Alzamora Ruiz, 2022, <https://bit.ly/3Ah4PN4>) y medir las fuerzas que operan en una organización. El modelo propone enlistar aquellas fuerzas facilitadoras del cambio, y aquellas que podrían entorpecer.

**Figura 2: Fuerzas impulsoras - fuerzas restrictivas**



Fuente: elaboración propia en base a Lewin, K. (1951).

Luego de haber explorado estos aspectos, obtendremos un análisis interno y externo de la organización, e identificaremos los primeros pasos posibles para una transformación, sabremos si esta se encuentra lista o no, e identificaremos aquellos *partners* que puedan impulsar y motivar este proceso.

Para apalancar este proceso, muchas compañías escogen un *partner* organizacional, es decir, un sector clave, un socio que garantice la continuidad del proceso, y perpetúe sus efectos.

Esto toma muchas veces la forma de una oficina de agilidad, y recibe diversos nombres, como CoE de agilidad (centro de excelencia), o PMO ágil. Se trata de un equipo multifuncional que, lejos de ser un consejo de supervisión o una capa más de burocracia, se integra en la estructura existente, aporta las buenas prácticas y todo su *expertise* para obtener resultados tangibles.

El propósito de esta oficina no es solo “impulsar la transformación, sino también garantizar la ‘adherencia’ del cambio cultural en toda la organización. Ayuda a identificar y resolver los problemas que pueden ralentizar el ritmo de la transformación y mantiene el enfoque en la creación de valor” (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>).

**¿Cómo aporta valor una oficina de transformación?**

En esencia, la agilidad a nivel empresarial significa mover la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la tecnología hacia un nuevo modelo operativo. Todo esto se consigue . . . cambiando la cultura organizativa.

Una transformación ágil es a la vez integral e iterativa. Es integral porque define claramente lo que la organización quiere conseguir y crea los procesos y las estructuras necesarios para alcanzar esos objetivos. Es iterativa porque requiere que la organización pruebe, aprenda y corrija el rumbo a medida que se implementa cada parte del nuevo modelo operativo. (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>)

Estas son algunas de las responsabilidades de la oficina de transformación mediante las cuales aporta su valor específico, a saber.

- Impulsa el itinerario de la transformación para diseminar “la agilidad a toda la organización. Esta responsabilidad incluye la definición de cuándo y cómo se van a implementar los cambios” (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>). Ello define cada fase de la transformación. Las principales partes interesadas o *stakeholders* deben acordar un cronograma y un ritmo definidos. El tiempo de adopción de cada persona puede diferir, lo que vuelve fundamental otorgar los plazos que se necesiten para adquirir nuevos hábitos y hacerlos parte de su cotidianeidad. Estos plazos deben ser adecuadamente seguidos y evaluados, con la finalidad de asegurar la adopción a su término.
- “Crea capacidades, incluyendo la contratación y la mejora de las habilidades. Para transformarse con éxito, la organización debe crear nuevos conjuntos de habilidades para las funciones clave, como propietarios de productos, líderes de tribus y entrenadores ágiles” (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>). La oficina de

transformación trabaja muy alineada con el sector de recursos humanos, ahora llamado 'personas y cultura' en muchas compañías, lo que ayuda a la reserva de talento para estos roles, tanto interna como externamente.

- Sirve como defensora de la cultura y el cambio. . . deben encarnar los principios, el comportamiento y la mentalidad que requiere la transformación. También deben promover los beneficios, valores y aspiraciones de la transformación a través de programas itinerantes y otras formas de compromiso con la organización en general.

- Forma a los líderes de alto nivel. . . entrena a los líderes . . . para que puedan defender la transformación y predicar con el ejemplo. La agilidad es una transformación tanto descendente como ascendente. . .

- Gestiona las interdependencias. [Debido a la visibilidad que muchas veces consigue esta oficina], es la responsable de identificar las dependencias y las posibles sinergias, sirviendo como punto de compensación final para las decisiones críticas.

- Crea y perfecciona las mejores prácticas. A medida que se desarrolla la transformación, [esta oficina] sigue evolucionando su pensamiento sobre las mejores prácticas y sobre el comportamiento que debe adoptar toda la organización. . .

Para poner en marcha una [oficina responsable del proceso de transformación ágil], las organizaciones deben tomar decisiones de diseño en tres áreas: su mandato, su estructura y sus funciones y responsabilidades clave.

**Primera decisión de diseño: acordar el propósito [de la oficina de transformación]**

Al igual que es crucial conseguir la alineación en el objetivo general de la transformación, es importante dar a [esta oficina / equipo] un propósito claro que sea acordado por los líderes de toda la organización, con aportaciones desde la dirección general hasta las personas que desempeñarán funciones críticas en [el equipo]. En este paso establece la propuesta de valor . . . y la vincula explícitamente al 'porqué' de la transformación. . .

**Segunda decisión de diseño: definir la estructura . . . y su lugar en la organización**

Las jerarquías adecuadas . . . dependen del contexto y la cultura de la organización. . . en los casos de éxito, el líder de la transformación ágil suele depender directamente del director general o de uno de sus subordinados directos, lo que garantiza una estrecha alineación y el apoyo de la cúpula directiva. . .

Independientemente de la línea jerárquica que elija una organización, es fundamental hacer de la transformación una prioridad empresarial integrada y no una iniciativa de cambio más que se ejecuta en paralelo con el negocio.

[La persona elegida para llevar adelante este liderazgo debe contar con:]

- Un profundo conocimiento del negocio y de las fuerzas internas y externas que afectan a la organización. . .

- Una capacidad demostrada para influir en toda la organización y negociar las prioridades entre múltiples grupos y *stakeholders*, [de manera eficaz y periódica].

- Una gran capacidad de comunicación y la habilidad de entrenar e inspirar a los líderes y a los miembros del equipo para lograr el cambio.

**[Tercera decisión: determinar las funciones y responsabilidades del equipo de transformación**

Existen otras] capacidades y funciones desarrolladas para apoyar la ampliación de la transformación (por ejemplo, entrenadores ágiles, [gestores del cambio, etcétera) que,] a menudo dependen de la [oficina de transformación, lo que] permite a la organización crear estas habilidades y estandarizarlas más rápido de lo que podría hacerlo si estuvieran dispersas por toda la organización. . .

Dependiendo del propósito y el mandato de la OTA, los líderes deben determinar las capacidades y habilidades que requiere. Aunque la OTA se ampliará o reducirá con el tiempo, una transición exitosa requiere líderes con una serie de capacidades básicas. . .






[Su número y la proporción de su tiempo que dedican a este trabajo varían durante la transformación. Esta puede ser de tiempo completo o parcial.] Aunque el líder de la transformación y los entrenadores ágiles suelen estar destinados a tiempo completo. . . otras funciones pueden no estarlo. Dado que las necesidades específicas evolucionan con el tiempo, la propia oficina debe ser ágil para poder

ajustar su tamaño y capacidades para mantener el impulso. (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>)

**La agilidad a nivel empresarial se consigue modificando...**

- Las ideas preestablecidas.
- Los escenarios dinámicos.
- Las ofertas del mercado.
- **La cultura organizativa.**

**Figura 3: Dimensión ágil**

Liderazgo de la transformación ágil	Diseño y despliegue de la transformación	Academia ágil	Gestión de la comunicación y el cambio
 <p>Líder de la transformación</p>	 <p>Líderes de ejecución</p>  <p>Propietarios de la metodología</p>	 <p>Entrenadores ágiles</p>	 <p>Especialistas en gestión del cambio y comunicaciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la <b>estrategia global de transformación y la hoja de ruta</b>, y aplicar un plan para ampliarla en toda la empresa</li> <li>• <b>Hacer un seguimiento</b> del progreso hacia la consecución de los objetivos de transformación</li> <li>• Servir de fuerza central para <b>identificar y eliminar los impedimentos</b> al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear las normas mínimas para movilizar y lanzar las tribus</li> <li>• Movilizar a las partes interesadas de la tribu y lanzar las tribus, centrándose en mejorar la madurez y el desempeño</li> <li>• Rediseñar, probar e implantar nuevos procesos vertebrales para los habilitadores clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y crear contenidos e impartir sesiones de desarrollo de capacidades</li> <li>• Buscar, reclutar e incorporar entrenadores ágiles</li> <li>• Entrenar a personas y equipos nuevos en las formas de trabajo ágiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar una amplia labor de comunicación y gestión del cambio</li> <li>• Recopilar pruebas del impacto de la transformación y proporcionar actualizaciones del progreso</li> <li>• Asociarse con la academia para planear y ejecutar comunicaciones y sesiones de concientización</li> </ul>

Fuente: Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>.

Los líderes de la ejecución son 'dueños' del itinerario de la transformación, evaluando si es sustentable y sigue aportando valor. Serán necesarios en toda la transformación y en cada fase o área que se transforme. . .

Una estrecha colaboración entre la [oficina de transformación] y los RRHH [recursos humanos] es crucial para garantizar que la

organización atrae y retiene el talento necesario para la transformación, desarrolla las capacidades adecuadas y compromete y entusiasma a toda la organización. . . RRHH estuvo involucrada . . para crear descripciones de puestos de trabajo para los roles necesarios y para buscar y ayudar a entrevistar a los candidatos. El equipo de RRHH aportó ideas significativas sobre lo que funcionaba en la cultura de la empresa, creando un impulso positivo desde el principio.

Los propietarios de la metodología reúnen las lecciones de la transformación y perfeccionan y evolucionan las prácticas ágiles, los modelos operativos, el comportamiento, el libro de tácticas general y las normas mínimas que deben establecer los equipos de toda la organización. Esto no solo da a la agilidad un significado coherente en toda la organización, sino que también la ayuda a probar los cambios y a aprender de ellos a medida que se transforman más partes de la empresa.

Los entrenadores ágiles, que pueden guiar a los equipos en su transformación, les ayudan a ellos y a sus líderes a adoptar una mentalidad y un comportamiento ágiles, y a desarrollar planes específicos que les ayuden en su camino hacia la madurez ágil.

Los expertos en gestión del cambio y en comunicación ayudan a mantener abiertas las líneas de comunicación durante un periodo de cambio. Este equipo ayuda a dirigir los mensajes a todos los públicos implicados en la transformación, incluidos los líderes, los directivos, los equipos que se están transformando y los que se transformarán en el futuro. (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>)

Los procesos de transformación de las organizaciones hacia una forma de trabajo y cultura más ágil requieren de gestores del cambio que acompañen y estén comprometidos con el negocio. Su rol es clave para identificar oportunidades de mejora, celebrar logros y avances en la estrategia.

En cualquier organización, los gestores del cambio son una pieza fundamental para generar y promover una rápida transición por parte de los colaboradores a nuevas formas de trabajo. . .

Su misión es acompañar el cambio cultural, cuyo pilar fundamental es que los equipos de trabajo sean directamente responsables de lo que hacen poniendo el foco en la entrega que mejor satisfaga las necesidades actuales y futuras del cliente, con el objetivo de brindarle las mejores experiencias. . .

Para lograr ocupar esa posición estratégica es fundamental que atraviesen diferentes instancias de formación y desarrollo y también compartan experiencias sobre el devenir práctico de su función con otros gestores del cambio. Estas instancias son fundamentales para poder profundizar los comportamientos que la organización desea promover y para aprender a desempeñarse en el rol de facilitadores. (BBVA, 2019, <https://bbva.info/3AjDaLx>)

Estas tres decisiones de diseño —el propósito de [la oficina], su estructura jerárquica y su lugar en la organización, y sus capacidades y

funciones— ayudan a las empresas a crear oficinas de transformación ágiles y eficaces. Una [oficina de transformación] acompaña a los líderes a través del *coaching* mientras pone a prueba y evoluciona las prácticas para adaptarse a las necesidades de la organización. . .

[Un equipo de transformación empoderado] aplica el rigor y la experiencia mientras moldea la mentalidad, el comportamiento y la cultura que requiere una transformación ágil exitosa. (Anand et al., 2021, <https://mck.co/3oBUbOp>)

### ¿Qué podría atentar contra la transformación digital?

#### 1. La falta de una visión clara

Algunas empresas apenas aterrizaron con la idea de una transformación, pero no saben qué objetivos quieren lograr al crecer digitalmente. El nuevo canal digital tiene sus propias normas, y por eso deben replantearse muchos aspectos de la forma de hacer negocios: hacer un balance de la situación, estudiar el mercado y las tendencias tecnológicas que se imponen en él y crear un *customer journey*, es decir, el camino que seguirá cualquier usuario hasta convertirse en cliente.

#### 2. Un modelo de negocio heredado

Los cambios que requiere la digitalización pueden necesitar extenderse al modelo de negocio. Una vez analizada “la situación del mercado, del cliente y la competencia, hay empresas que descubren que ofrecer un servicio gratuito es una buena manera de captar *leads*” (Yeeply, s.f.b, <https://bit.ly/3UYcvcu>) o *adopters*; o que ofrecer nuevos canales de venta digitales puede ayudarles a diferenciarse y aumentar su facturación.

La integración entre canales nos ayuda a pensar en ‘digital’ no como algo paralelo al negocio físico, sino como un complemento que nos llevará un paso más adelante. En esta época es la primera vez que se juntan 5 generaciones distintas en el mundo laboral, por lo que es muy importante estructurar la cultura de nuestra empresa de tal forma que sea inclusiva y que se adapte a estas generaciones y sus formas de trabajar.

#### 3. Resistencia a la inversión

La transformación digital requiere una inversión no solo económica, también de tiempo y esfuerzo. Según las áreas que se quieran digitalizar, el proceso puede ser largo y los resultados no necesariamente inmediatos. Por suerte, la irrefrenable digitalización hizo que el coste de muchas herramientas sea accesible también para pequeñas y medianas empresas. Además, siempre se puede trazar una hoja de ruta para implementar medidas y herramientas de forma progresiva, y priorizar aquellas con un impacto más positivo para la compañía.

Así como mencionamos algunos aspectos que podrían atentar contra la misión de transformar una organización, generar una nueva cultura, y abrirnos a la innovación, existen algunos aspectos sobre los que podemos poner mayor cuidado y que, a la larga, acompañarán y afianzarán los resultados buscados.

En principio, y si hablamos de una nueva cultura organizacional, quisiéramos introducir la diferencia que existe entre un 'grupo' de personas y un 'equipo' de personas. Comprender esta diferencia resulta imprescindible para mejorar las relaciones laborales y fomentar una dinámica de trabajo saludable. "Lo importante es poder crear un lugar de trabajo agradable donde se fomenten las comunicaciones transparentes [y colaborativas]. . . Estas dinámicas determinan la forma en que se gestionan las tareas y la colaboración general" (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>).

### **¿Qué es un grupo?**

Un grupo es un conjunto de personas que coordinan sus esfuerzos, mientras que un equipo es un grupo de personas que comparten un objetivo común. . .

En un grupo de trabajo, los miembros son independientes entre sí y tienen responsabilidades individuales. En un equipo en cambio, la responsabilidad es compartida y se trabaja en estrecha colaboración para resolver los problemas que surjan. (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>)

Podríamos definir al equipo como una oportunidad de sumar lo individual para multiplicar lo colectivo, que disfruta del camino hacia el resultado.

Existen dos tipos de grupos: los grupos informales y los grupos formales.

Los grupos informales se forman naturalmente en torno a intereses, identidades u objetivos sociales comunes. [Por ejemplo, un grupo de personas que se encuentran en el recital de su banda favorita]. Los líderes de las empresas crean grupos formales con el objetivo de realizar una tarea específica para una organización. (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>)

Existen diversas opiniones sobre los grupos y los equipos y cuáles serían las ventajas y desventajas entre unos y otros. Dependerá entonces de cuál se adapta mejor a las necesidades de la organización.

Características de los grupos

- Los grupos construyen relaciones temporales: dado que los miembros trabajan en paralelo, como por ejemplo en proyectos externos a corto plazo o en consultorías internas temporales, se construyen relaciones de trabajo temporales.
  - Los grupos suelen ser muy eficientes: a diferencia de los equipos que trabajan para crear una eficiencia para el objetivo común, los grupos se centran en la eficiencia individual. . .
  - [Los grupos fomentan el crecimiento] individual: esto se puede ver como un grupo de expertos individuales en lugar de un equipo de expertos. . . Si bien los grupos fomentan el trabajo individual y el desarrollo

profesional, no ofrecen todas las ventajas del trabajo en equipo. Por ejemplo, la falta de conexión entre el trabajo y los objetivos y la falta de espíritu de equipo. (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>)

Lo que podría plantearse como una desventaja del trabajo en grupo es que los mismos trabajan individualmente, por lo que se suele dedicar menos tiempo al fortalecimiento del espíritu del equipo. Ello impacta en el sentido de pertenencia, la identificación con las metas y objetivos corporativos y causa algunos problemas de comunicación. Para esto, en las organizaciones, se suelen proponer diversas actividades que fomenten un espíritu común, la colaboración grupal y las dinámicas saludables, como juegos, dinámicas y talleres.

#### ¿Qué aspectos pueden atentar contra la transformación digital?

- La ausencia de liderazgo.
- **Un modelo de negocio heredado.**
- **Resistencia a la inversión.**
- **La falta de una visión clara.**

#### ¿Qué es un equipo?

Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito u objetivo compartido. Cada equipo es la suma de sus partes individuales, lo que significa que los miembros del equipo deben apoyarse unos a otros para poder lograr el resultado deseado.

Los miembros de los equipos trabajan juntos para resolver problemas y desarrollar productos nuevos. Existen diferentes tipos de equipos, como los equipos interdisciplinarios, los equipos de procesos y los equipos autogestionados. Todos son ligeramente diferentes entre sí,

sin embargo, tienen ventajas y desventajas similares. (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>)

Entre las características de los equipos encontramos, a saber.

- Se trabaja “para lograr los mismos objetivos y apoyar a todos los miembros en una experiencia compartida” (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>) y colaborativa, lo que mejora la productividad y una pronta resolución de problemas.

- Los equipos se basan en la colaboración y la sinergia . . . lo que ayuda a respaldar el objetivo general y a mejorar la comunicación y la transparencia a nivel organizacional.

- Los equipos promueven la productividad del grupo: en tanto los grupos promueven la eficiencia, los equipos son más beneficiosos en lo que respecta a la productividad. Esto se debe a que los miembros del equipo apoyan el trabajo de sus compañeros y ayudan a resolver los problemas generales, lo que hace que el trabajo sea mucho más productivo.

- Los equipos son más efectivos en cuanto a la resolución de problemas: [en la diversidad está el gusto, dicen por ahí. En el equipo,] cuantas más personas intercambien ideas, mejor. . . puede ayudar a resolver problemas de manera más rápida y efectiva la primera vez. (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>)

También existen algunas desventajas que es importante considerar a la hora de trabajar con equipos.

- [Existe cierta] dificultad para promover el desarrollo individual de cada miembro y los problemas de eficiencia. [Esto se debe a que los] resultados se centran más en el bien común que en lo que es mejor para cada individuo.
  - Los equipos pueden tener problemas con la eficiencia . . . si no se implementan los procesos organizacionales correctos. . . Esto puede provocar que el trabajo tarde más de lo esperado y que no se cumplan los plazos. [Hay un proverbio africano que dice: 'si quieres ir rápido camina solo, si quieres llegar lejos ve acompañado']. (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>)

Estas desventajas podrían trabajarse con la implementación de ciertos procesos y un liderazgo adecuado, que facilite la participación del equipo, sin dejar de contemplar sus diferencias y atender las necesidades e intereses particulares. Por ejemplo, la formación del personal en nuevas prácticas y herramientas podría convertirse en una variable importante a la hora de ganar motivación y eficiencia. “La clave es promover la claridad organizacional para apoyar tanto a los equipos como a las personas que forman parte” (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>).

“Las empresas que adoptan una dinámica de equipo tienden a ser más transparentes y a tener menos problemas de comunicación” (Team Asana, 2023, <https://bit.ly/41NR6sP>), lo que genera relaciones positivas de interdependencia. Si los objetivos están a la vista de todo el colectivo, esto genera mayor compromiso, al vincular el trabajo de todos con las metas relevantes. En el mundo organizacional esto es conocido como *engagement*.

Se trata de buscar cuales son aquellos aspectos que los colaboradores valorarían y percibirían como incentivo, los cuales cambiaron mucho en este nuevo contexto pospandemia. Hoy el dinero representado en un salario no es quizás el objetivo principal; los colaboradores suelen manifestar su interés por la flexibilidad de una empresa, la aceptación de la diversidad, y los espacios de innovación y creatividad. A estos nuevos intereses y requisitos tan escuchados en los procesos de selección, se los denomina ‘salario emocional’.

Dicho concepto viene derivado de la experiencia en el puesto de trabajo y engloba factores tan diferentes como las políticas de reconocimiento, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la cultura o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, entre muchos otros.

Actualmente, las empresas ponen de manifiesto su preocupación por la creciente dificultad de atraer y retener a los mejores profesionales para alcanzar los objetivos marcados. [Manifiestan que los modelos retributivos] han quedado obsoletos para enfrentar el reto de ganar en la lucha por el talento en una situación como la actual, donde ha cambiado radicalmente el entorno donde se desarrolla la relación entre empresa y profesional.

Los modelos retributivos [tradicionales, hasta ahora se basaron] en una compensación monetaria y en un escaso paquete de beneficios corporativos homogéneos para todos los profesionales. . .

Si analizamos las causas que motivan a los empleados a abandonar las compañías [tradicionales], el factor retribución financiera [ya] no aparece entre los primeros puestos de las causas de rotación: la relación con el superior inmediato, los estilos de liderazgo, el conflicto de valores o el cambio en los objetivos de la carrera profesional destacan como los principales motivos que llevan a los [colaboradores] a cambiar el vehículo donde invertir su capital intelectual.

Hemos visto cómo los profesionales se sienten atraídos por las empresas que les permiten obtener un balance entre su vida profesional

y personal, donde se les reconozca el trabajo realizado y puedan desarrollarse profesionalmente [en un ambiente motivador y saludable]. Los profesionales permanecerán en su organización si sus líderes les inspiran confianza y entusiasmo, y si la empresa tiene una cultura innovadora y goza de buena reputación como empleadora y donde exista un gran ambiente, donde el profesional goce de autonomía y pueda establecer relaciones amistosas con el resto de sus compañeros. .

Abandonamos los modelos clásicos para adentrarnos en el [novedoso] concepto de la 'compensación total'. . . podemos definirla como todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación de su decisión de trabajar en una determinada organización. Está formado por la compensación monetaria, los beneficios corporativos y [el 'salario emocional'] . .

La mayoría de las empresas realizan un gran esfuerzo en analizar la equidad, competitividad y la adecuación de sus estrategias retributivas financieras para definir sus políticas retributivas año tras año. Sin embargo, son pocas las organizaciones que realizan un análisis riguroso de la satisfacción, valoración y adecuación de las políticas extrasalariales que desarrollan [el 'salario emocional'] de la organización.

Y todavía es más difícil encontrar a organizaciones que apuesten claramente por integrar [el 'salario emocional'] como parte de la compensación total de sus profesionales. Para ello es necesario que se den dos elementos: por un lado, comunicarlos como parte de la

compensación total y, por otro, cuantificarlos económicamente para decidir, como organización, dónde invertir los recursos económicos para optimizar la eficiencia retributiva. (Compensa – Capital humano y Asociación Centro de Dirección de RRHH, 2015, pp. 2-3)

Otro de los conceptos muy escuchados hoy en día, en contextos organizacionales que pretenden promover el desarrollo de las personas, y a su vez, el trabajo en equipo en contextos saludables, es la idea de 'seguridad psicológica'.

Explorada por primera vez por académicos organizacionales pioneros en la década de 1960, la seguridad psicológica experimentó un renacimiento a partir de la década de 1990 y continúa hasta el presente. La investigación organizacional identificó la seguridad psicológica como un factor crítico en la comprensión de fenómenos como el trabajo en equipo, el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional.

La experiencia limitada y el trabajo complejo requieren que las personas trabajen juntas a través de límites disciplinarios y de otro tipo para lograr los objetivos de la organización. El diseño de productos, la atención al paciente, el desarrollo de estrategias, la investigación farmacéutica y las operaciones de rescate son solo algunos ejemplos de actividades que requieren un trabajo colaborativo. La investigación organizacional identificó la seguridad psicológica como un factor importante para comprender cómo las personas colaboran para lograr un resultado compartido.

Para fomentar la seguridad psicológica en un equipo de trabajo, es importante crear un ambiente de trabajo seguro y respetuoso, donde los miembros del equipo se sientan cómodos al compartir sus ideas y preocupaciones. También es importante ofrecer apoyo y ayuda a los miembros del equipo cuando lo necesiten, y promover una comunicación abierta y honesta. Al hacerlo, se puede ayudar a los miembros del equipo a sentirse más seguros y cómodos en su trabajo y a desempeñarse de manera más efectiva.

La seguridad psicológica mapea la parte racional de nuestro cerebro e impacta directamente con la habilidad de generar nuevas ideas y el deseo de compartir con los demás.

Sin seguridad psicológica, nuestra generación de valor está en peligro.

Hay varios estudios que muestran que el silencio es dolorosamente común en las organizaciones.

Hasta hay muchas personas que siguen calladas, aunque tengan que decir cosas relevantes para la organización, los clientes o ellas mismas. . .

Por el miedo a ser juzgadas negativamente y además del miedo a dañar sus relaciones laborales. (Agile611, s.f., <https://bit.ly/3H8iWrQ>)

Tim Clark se ha especializado en seguridad psicológica y desde su libro “*The four stages of psychological safety*” nos aporta muchas . . . buenas prácticas para fomentar la agilidad organizativa. [Para ampliar información puedes acceder desde aquí a un artículo del mencionado autor: <https://bit.ly/3mWnvP8>.]

Por otro lado, las empresas inmersas en procesos de transformación ágil o adopción de prácticas o *frameworks agiles*, de forma similar a las empresas inmersas en procesos de innovación, reportan como una de las necesidades más importantes en los equipos ‘conseguir que haya un alto nivel de seguridad psicológica’. . .

[Para alcanzar ese objetivo,] es bueno que conozcamos las etapas que es necesario superar y por tanto el viaje en el que nos embarcamos [cuando nos planteamos contextos seguros tanto si

hablamos desde lo psicológico como de lo emocional. En primer lugar, para señalar y diferenciar el puerto de salida, el estado de salud actual de la organización, y, en segundo lugar,] para conocer el puerto de salida de nuestros colaboradores. Muchas veces el nivel de seguridad psicológica es específico de un equipo, de un área o de un departamento. Hay que saber qué preguntas hacer para diagnosticar. (Antonio, 2021, <https://bit.ly/3L2nBwE>)

Mencionaremos 5 niveles de seguridad psicológica, donde el primero de ellos, el nivel 0 indica justamente la falta de seguridad psicológica.

#### **Nivel 0: nivel exclusión**

Cuando en una organización o un equipo hay personas que se sienten excluidas, 'no consideradas', despreciadas o intimidadas (y no importa si lo están o no, solo importa si ellas se autoperciben así), estas personas no participarán desde su máximo potencial en la transformación ágil ni en las prácticas o metodologías que se implanten. Serán más bien 'blockers' o 'stoppers'.

#### **Nivel 1: seguridad de inclusión**

Las personas necesitamos sentirnos incluidas en el equipo y en la organización. Sentir que formamos parte. Sentir que nos tienen en cuenta. Aquí empieza el primer paso para que nos planteemos aportar, para involucrarnos, para apasionarnos y para comprometernos.

Si no nos sentimos parte, no nos comprometemos. Si no sentimos que aportamos, no activamos nuestra proactividad. Si no sentimos que

somos importantes para los demás, pensamos que no vale la pena. Así de sencillo.

### **Nivel 2: seguridad para aprender**

Para querer y poder aprender necesitamos sentirnos seguros. Si tengo miedo de reconocer que “esto no lo sé”, no podré reconocerlo, y si no puedo reconocerlo no me sentiré seguro para preguntar, informarme, solicitar un curso o pedir ayuda. Existen organizaciones donde el arquetipo del experto y la experta son movilizados, utilizados y reconocidos como los exitosos hasta tal punto que si no eres un experto en algo no te sientes seguro.

En otro ámbito, aunque en el mismo nivel está la seguridad personal para poder llevar a cabo experimentos que por el mero hecho de ser experimentos pueden ser fallidos. Si en la organización o en el equipo no hay permiso para fallar, entonces no hay permiso para experimentar. Esto acaba dramáticamente con la posibilidad de innovar. Innovar implica crear algo nuevo, que no se ha hecho antes. Innovar implica salir de los procesos estandarizados. Innovar implica experimentar. Para innovar hay que asumir que es posible que durante el proceso de innovación podemos fallar. Y si en la organización se premia el éxito entendido como que todo salga como estaba previsto, y no se permite el fallo entendido como que el resultado no era el esperado, las personas prefieren no arriesgar y mantener el estatus-quo. Sin seguridad para aprender no puede haber innovación. . .

### **Nivel 3: seguridad para contribuir**

Contribuir no es solo aportar lo que me piden que aporte. No es solo dar respuesta a lo que mi jefe o mi jefa necesitan o me requieren. Contribuir implica extender y expandir mis talentos y capacidades para contribuir con mi 100%. Pero para ello necesito saber y sentir que cuando quiera contribuir estaré seguro/a.

Si existe la posibilidad de que al aportar alguien se sentirá ofendido, alguien se sentirá en peligro, alguien se sentirá atacado/a, entonces no contribuiré con mi máximo.

Si existe la posibilidad de que, al aportar, al contribuir y marcar la diferencia, mi jefe me verá como un futuro peligro para su posición, su estatus o su imagen, no contribuiré con mi máximo.

Si existe la posibilidad de que al contribuir con mi máxima pasión y entusiasmo puedo recibir críticas, bromas, sarcasmo o cinismo, no contribuiré con mi máximo.

#### **Nivel 4: seguridad para transformar**

Las organizaciones hoy en día necesitan transformarse. Ya sea porque tienen necesidad de responder antes al mercado, ya sea porque sus clientes han cambiado hábitos de compra, ya sea porque el sector económico se ha vuelto volátil y complejo o ya sea porque el teletrabajo ha llegado.

Pues el cuarto nivel de seguridad tiene que ver con si me siento seguro para poder mejorar las cosas o si cuando lo proponga me encontraré con una frase tipo “esto se ha hecho así desde siempre”. Sentirme seguro para poder proponer “mi forma” de hacer las cosas, o bien recibiré más bien “pegas y obstáculos” que no preguntas para

indagar en lo que propongo. Sentirme seguro para poder poner en duda lo que estamos haciendo y cómo lo hacemos, frente a recibir críticas o sarcasmo. (Antonio, 2021, <https://bit.ly/3L2nBwE>)

## Referencias

- AFI escuela** (9 de febrero de 2023). *Directivos de éxito. ¿por qué necesito saber de tecnología?* AFI escuela. <https://www.afiescueladefinanzas.es/directivos-de-exito-por-que-necesito-saber-de-tecnologia>.
- Agile611** (s.f.). *Maneras para construir seguridad*. Agile611. Recuperado el 22 de abril de 2023. <https://www.agile611.com/maneras-para-construir-seguridad/>.
- Alzamora Ruiz, J.** (13 de mayo de 2022). *Transformación ágil de la organización: ¿por dónde empezar?* Universidad ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/transformacion-agil-de-la-organizacion-por-donde-empezar>.
- Anand, A., Khushpreet Kaur, N. N. y Vásquez McCall, B.** (30 de junio de 2021). *Por qué una oficina de transformación ágil es su boleto para un impacto real y duradero*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/por-que-una-oficina-de-transformacion-agil-es-su-boleto-para-un-impacto-real-y-duradero/es>.
- Antonio, J.** (7 de marzo de 2021). *Las 4 etapas del viaje de la agilidad organizativa a través de la seguridad psicológica en los equipos*. HR agile. <https://www.hragile.online/las-4-etapas-del-viaje-de-la-agilidad-organizativa-a-traves-de-la-seguridad-psicologica-en-los-equipos/>.
- BBVA** (19 de septiembre de 2019). *Los gestores del cambio, clave para impulsar la transformación de las organizaciones*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/ar/innovacion/los-gestores-del-cambio-clave-para-impulsar-la-transformacion-de-las-organizaciones/>.
- Compensa – Capital humano y Asociación Centro de Dirección de RRHH** (5 de mayo de 2015). *¿Cuánto vale la retribución emocional en la compensación total? Estudio sobre la retribución emocional 2015*. Compensa – Capital humano.
- OpenWebinars** (3 de marzo de 2020). *Qué es el modelo cultural de Schneider* [archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ksbCCft4YAE>.

- Sahota, M.** (2017). *Una guía de supervivencia a la adopción y transformación ágil: trabajando con cultura organizacional*. [https://drive.google.com/file/d/1RkyyRvshP9LvlC2\\_HWIKoHFFw7-8snN/view](https://drive.google.com/file/d/1RkyyRvshP9LvlC2_HWIKoHFFw7-8snN/view).
- Team Asana** (9 de febrero de 2023). *¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo?* Asana. <https://asana.com/es/resources/group-vs-team>.
- Vásquez, M.** (24 de mayo de 2020). *3 formas de crear propuestas de valor*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/5-formas-de-crear-propuestas-valor-mabel-v%C3%A1squez/?originalSubdomain=es>.
- Yeeply** (s.f.a). *Por qué necesitas un partner digital para tu negocio*. Yeeply. Recuperado el 21 de abril de 2023. <https://www.yeeply.com/blog/por-que-necesitas-un-partner-digital-para-tu-negocio/>.
- Yeeply** (s.f.b). *Los mayores retos de la transformación digital (y cómo superarlos)*. Recuperado el 22 de abril de 2023. <https://www.yeeply.com/blog/mayores-retos-transformacion-digital/>.