

1. Nuevos tiempos, nuevos paradigmas

Durante el siglo pasado, las transformaciones en los escenarios de negocio y en los entornos operativos de las organizaciones –que requerían cambios de rumbo en las estrategias empresariales– eran excepcionales y cuando ocurrían, solían ser seguidas por largos períodos de estabilidad.

Desde principios de siglo, resulta más que evidente que esa tendencia se ha invertido, porque las organizaciones afrontan períodos cada vez más intensos de cambio, seguidos por períodos –cada vez más breves– de una relativa estabilidad.

La transformación digital de procesos, productos y servicios, las nuevas plataformas digitales de intercambio entre particulares, la conectividad entre los dispositivos, las comunicaciones móviles y las redes sociales desafían a las ventajas competitivas de las empresas tradicionales.

El poder se está desplazando desde la oferta hacia la demanda, los clientes están tomado la delantera en las relaciones comerciales y los valores de las nuevas generaciones impulsan la economía colaborativa.

Los expertos prevén que los ingresos generados mediante proyectos de economía colaborativa pasen de la cifra actual (2018) que apenas supera los 75.000 millones de dólares a 335.000 millones en 2025.

El intercambio de bienes y servicios entre particulares está poniendo contra las cuerdas a las empresas tradicionales en sectores tales como el turismo, el transporte, el ocio, las finanzas o la música.

Las empresas tradicionales se ven desbordadas porque los gustos de sus clientes han cambiado y porque los nuevos competidores no son sus pares, sino los recién llegados *nativos digitales*.

Un ejemplo evidente de turbulencia transformadora es lo que ocurre en el sector financiero, el *crowdfunding* y el desarrollo de las *fintech* (empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros) meten presión a los bancos de toda la vida...

Nuevos paradigmas empresariales

Quién eres y qué valores representas para tus accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, se ha vuelto algo tan importante como la calidad de los productos y servicios que ofrece tu empresa.

En las dos ediciones de su libro *Firms of Endearment. The pursuit of purpose and profit* (2014), Raj Sisodia, David Wolf y Jag Seth, han identificado a las organizaciones que han creado una nueva frontera en sus mercados.

Las organizaciones que enamoran, se enfocan en un propósito superior, buscan la satisfacción de sus grupos de interés, son inspiradas por líderes visionarios y crean equipos impulsados por valores.

Los líderes de las organizaciones que enamoran, aprovechan la diversidad de los integrantes de sus equipos como una riqueza para impulsar la innovación y aprovechan su talento para crear riqueza.

Los empleados conectados entre sí y con el propósito de su organización, contribuyen a crear valor a sus clientes y proveedores creando experiencias positivas de venta, servicio y colaboración.

Las «empresas que enamoran» constituyen una nueva frontera para las ventajas competitivas, porque sus líderes y sus equipos:

- Crean empleados fans que aportan valor personal a sus clientes, sirviendo con ilusión y compromiso.
- Crean clientes fieles y satisfechos, que les permiten lograr resultados de negocio extraordinarios.
- Marcan la diferencia con sus diferentes públicos de interés y conquistan la buena voluntad de su comunidad.

La capacidad de generar valor económico superior para sus accionistas se ha demostrado mediante el retorno de inversión acumulado que han generado para sus accionistas en el período comprendido entre los años 1996 y 2011:

- Empresas que *enamoran*: 1.646,1%
- Empresas *good to great*: 177,5%
- Empresas del índice Standard & Poor's 500: 157%

Tal como ocurre con las empresas certificadas como *B Corporations* que se han comprometido a ser las mejores para el mundo en vez de las mejores del mundo, las *empresas que enamoran* operan impulsadas por un propósito superior que va mucho más allá de la maximización de los beneficios.

Las BCorps y las empresas que enamoran se proponen hacer del mundo un lugar mejor para todos.

El nuevo paradigma de negocios al servicio de la creación de un mundo mejor, es como un canto de sirena que atrae a clientes, proveedores y colaboradores que buscan productos y servicios alineados con sus valores.

Nuevos Paradigmas organizacionales

Durante los últimos cinco años, el mundo empresarial ha sido testigo del surgimiento de una nueva generación de empresas –las organizaciones exponenciales (ExO)– que han acelerado su crecimiento mediante el uso de la tecnología.

El término organización exponencial (ExO) fue definido por primera vez en el libro escrito por Ismail, Michael S. Malone y Yuri van Geest, el cual fue publicado en 2014 (inglés) y en 2016 (español).

Las ExO, a diferencia de las organizaciones tradicionales o lineales que se ven afectadas por recursos limitados, se basan en el supuesto de abundancia. Esto les permite ser disruptivos y transformar industrias en muy poco tiempo, en entornos operativos y mercados VUCA.

La sigla VUCA describe los atributos del mundo en que nos toca vivir y trabajar:

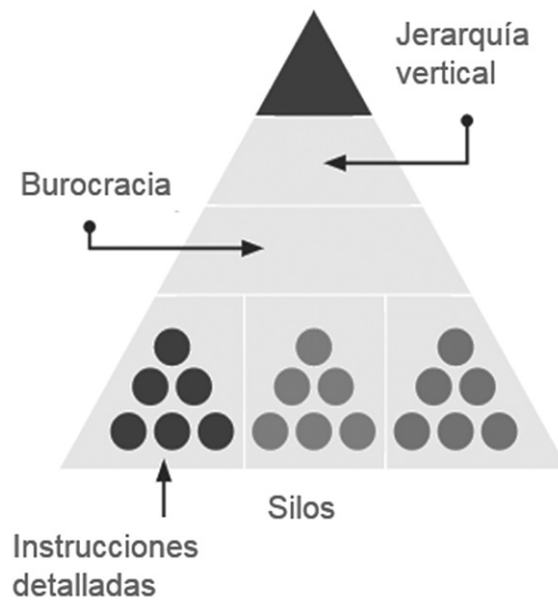
- Volatilidad: la velocidad, el alcance y la escala de los cambios que ocurren en cualquier parte del mundo tienen un impacto inmediato en todo el planeta. Un ejemplo de ello es la velocidad y las magnitudes con que varían las cotizaciones de acciones empresariales y el impacto instantáneo que esto genera en el patrimonio de las personas y en el valor de las empresas.
- Incertidumbre: los cambios son impredecibles e incontrolables porque es imposible estar preparados para gestionar lo desconocido. Un ejemplo de esto es la crisis humanitaria que genera el flujo constante de refugiados que están buscando protección en una Europa con problemas de integración interna y que aún vive las consecuencias de una importante crisis económica.
- Complejidad: la naturaleza caótica del mundo actual entra en combustión con acontecimientos que generan volatilidad e incertidumbre creando un ambiente de confusión para los líderes que deben marcar el rumbo en sus organizaciones.
- Ambigüedad: hay falta de claridad y transparencia alrededor de las causas y efectos de los acontecimientos globales. Es muy difícil predecir y afrontar las amenazas cuando no se conoce qué, quiénes y por qué están detrás de lo que está ocurriendo.

La sigla VUCA ofrece una descripción válida de lo que está sucediendo en el contexto de la economía mundial y en los escenarios de negocio: la transformación digital impulsa la volatilidad y la complejidad, las condiciones económicas crean incertidumbre y lo que ocurre está impregnado de ambigüedad.

En el marco de esta nueva realidad operativa, las organizaciones están adoptando –entre otros– los principios de la filosofía Ágil para impulsar el trabajo colaborativo, la creación de equipos transversales auto organizados y el aprovechamiento de la diversidad como una riqueza para la innovación.

Este cambio de paradigma, implica cambiar cómo piensas (valores), cómo actúas (conductas) y reenfocar el propósito que inspira las decisiones de los líderes y equipos de tu organización.

Para comprender mejor esto, es importante tomar conciencia de que estamos acostumbrados a operar en organizaciones convencionales que han sido diseñadas sobre todo para la estabilidad.

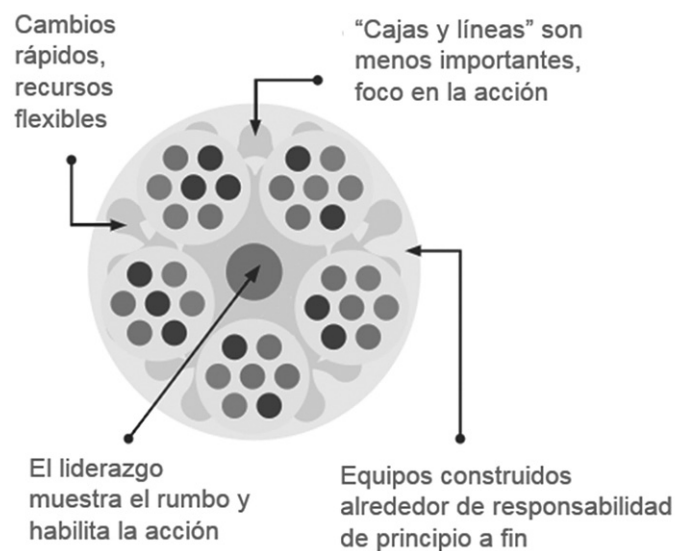


Fuente: McKinsey&Company

Figura 1: La organización convencional

Las organizaciones convencionales operan como una jerarquía estructurada, estática y organizada en silos – los objetivos y derechos a decidir fluyen hacia abajo, desde los niveles de mayor poder en la cima de la pirámide organizacional (por ejemplo, desde el Comité de Dirección).

Las organizaciones convencionales operan a través de planificación lineal y control con el propósito de generar valor para sus accionistas. Su estructura resulta rígida y burocrática para afrontar los retos de un mundo VUCA.



Fuente: McKinsey&Company

Figura 2: La organización ágil de alto rendimiento

Por el contrario, la organización ágil emergente (diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo) es una red de equipos que opera en una cultura centrada en las personas, que opera en ciclos rápidos de aprendizaje y decisión habilitados por la tecnología e impulsados por el potente propósito compartido de crear valor para todos sus grupos de interés.

El modelo operativo ágil tiene la capacidad de reconfigurar de forma rápida y eficiente las estrategias, los procesos y las personas hacia las oportunidades de crear y proteger el valor.

Estas características añaden velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una potente ventaja competitiva para prosperar en un mundo VUCA.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones están transitando el cambio de paradigma para pasar de *good to great* como describe Jim Collins en su libro del mismo nombre.

Los líderes y equipos están siendo invitados a dejar el modelo jerárquico “bueno y conocido” – porque ha funcionado bien durante muchos años–, para implantar el nuevo modelo emergente “grandioso y desconocido” para asegurar la supervivencia, impulsar el crecimiento y fortalecer la sostenibilidad de sus organizaciones.

Desde el año 2004 venimos aplicando el modelo de 10 arquetipos culturales para facilitar la evolución de equipos y organizaciones.

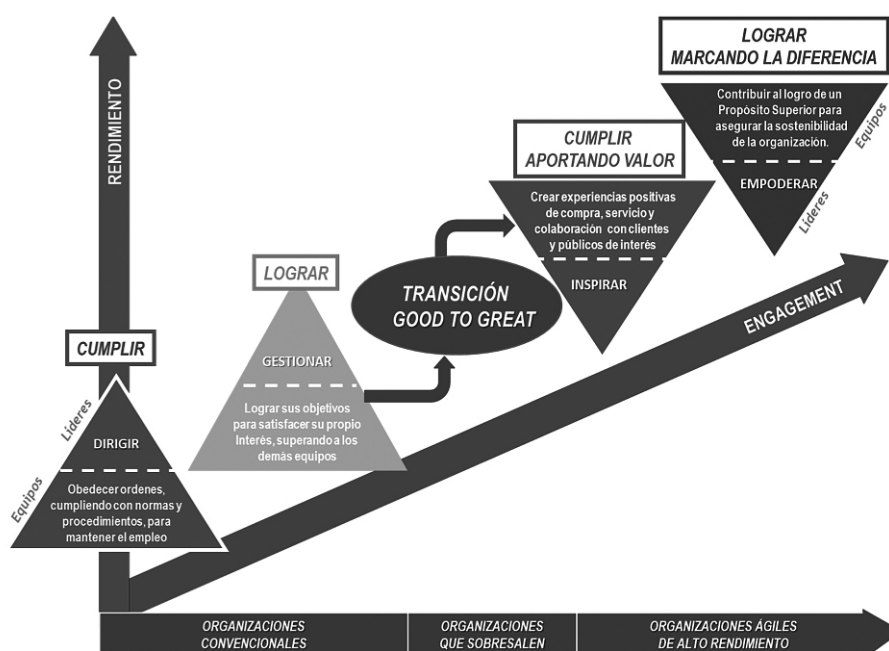


Figura 3: Etapas en la evolución de líderes, equipos y Organizaciones

La Cultura (eje horizontal) son los modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) que emplean los líderes y equipos de la organización. El *engagement* (diagonal) es el nivel de compromiso intelectual y de involucración emocional de los integrantes de la organización.

El Rendimiento (eje vertical) son los resultados que logran los equipos de la organización (asociados a indicadores –cuantitativos y cualitativos– del Cuadro de Mando de la organización).

Gráficamente, resulta evidente la relación causa-efecto entre cultura (eje horizontal), *engagement* (diagonal) y rendimiento (eje vertical).

Las organizaciones convencionales

Se enfocan en la satisfacción de las necesidades básicas (supervivencia – pertenencia – autoestima) de sus integrantes.

Se caracterizan por su aversión al riesgo y su espíritu conservador, que les impide pensar y actuar “fuera de la caja” de las tradiciones.

Sus líderes emplean un estilo jerárquico y sus equipos funcionan como si fueran los componentes de unas máquinas destinadas a cumplir con sus tareas y lograr objetivos que ellos no definen ni pueden cuestionar.

Su estrategia se basa en controlar, ser cautelosos y evitar riesgos; sus equipos compiten entre sí por la satisfacción de su propio interés y emplean su talento para reducir lo inesperado.

Sus integrantes pierden empuje y cohesión interna ante los desafíos de un mundo VUCA, porque se enfocan en conservar el pasado.

Las organizaciones que sobresalen “good to great”

Se enfocan en la activación de las motivaciones superiores de autoexpresión y conexión de sus integrantes.

Se caracterizan por su espíritu transgresor y por su disposición para “pensar y actuar fuera de la caja” de las tradiciones.

Están rompiendo moldes para pasar del “yo al nosotros” y para aprovechar la diversidad de sus integrantes como una riqueza para impulsar la innovación disruptiva.

Sus líderes emplean un estilo participativo y sus equipos cooperan entre sí, preocupados por contribuir al interés común de su organización.

Estas organizaciones están pasando de un estilo reactivo de adaptación a los cambios (emplear el talento para mantener el pasado) a un estilo proactivo (emplear el talento para co-crear el futuro).

Sus integrantes enfocan los desafíos de un mundo VUCA con audacia y los aprovechan como una oportunidad para reinventar (procesos, productos y servicios) y reinventarse (crear redarquías).

Las organizaciones del futuro

Se enfocan en activar las motivaciones superiores de conexión, contribución y servicio de sus integrantes.

Se caracterizan por tener un espíritu emprendedor, usan su creatividad para aportar valor a sus públicos de interés y su capacidad de innovación para marcar la diferencia en sus mercados.

Sus líderes inspiran y empoderan, sus equipos funcionan como una comunidad de personas con visión compartida y valores comunes, que colaboran entre sí y cooperan con su comunidad.

Las organizaciones del futuro, pueden prosperar en el caos y ante lo inesperado porque gestionan la complejidad y la incertidumbre sin perder su cohesión interna.

Sus integrantes enfocan los desafíos de un mundo VUCA, desde la confianza y los gestionan como una oportunidad para evolucionar.

Impacto del cambio de paradigmas en las organizaciones

La realidad operativa del “día a día” en las organizaciones demuestra que la mayoría de los integrantes de nuestros equipos actuales, han sido “culturalmente programados” y “técnicamente entrenados” para trabajar en entornos operativos convencionales.

Se ha producido un quiebre entre los valores que subyacen en el modelo de organización convencional (previsibilidad, control y planeación) y las nuevas realidades operativas caracterizadas por una creciente volatilidad, incertidumbre y complejidad.

Los modelos de pensamiento y acción que hemos empleado en nuestras organizaciones para tener éxito, ya no nos ayudan a gestionar y hacer prosperar a nuestros negocios en los mercados y entornos operativos actuales.

Los imperativos de la innovación disruptiva, los modelos de trabajo colaborativo, la adopción de un estilo de vida digital y las expectativas de las nuevas generaciones, han producido la obsolescencia de principios y valores que nos han sido inculcados a través de nuestros mentores y modelos de rol, más tarde por medio del conocimiento adquirido en nuestros procesos educativos y finalmente mediante las experiencias laborales que hemos tenido hasta ahora.

Los líderes y equipos anclados en las tradiciones, suelen aplicar sus “soluciones correctas a los problemas equivocados” y cuando no se logran los resultados esperados “buscan culpables” y enfocan su talento en restaurar las “reglas de juego” del pasado con la consecuente pérdida de la confianza de sus equipos y la fragmentación de sus organizaciones.

El imperativo de la nueva realidad operativa, es actualizar nuestros arquetipos personales para poder activar nuevas formas de “pensar y actuar” que nos ayuden a “prosperar en el caos, sin perder el sentido del humor ni la serenidad ante la incertidumbre, aprovechando las oportunidades presentes en las crisis de transición”.

Para afianzar estos conceptos le sugerimos que realice los ejercicios 1 y 2.

2. ALINEAR CULTURA Y ESTRATEGIA

Para dar respuesta a los retos de nuevos escenarios de negocio y a la transformación Digital de sus entornos operativos, las empresas deben actualizar sus estrategias.

Los frecuentes cambios de estrategia –excepcionales en el pasado– constituyen uno de los imperativos esenciales del mundo VUCA.

Comunicar los cambios de estrategia, junto con los principios y los valores que lo sustentan, resulta insuficiente para alinear a las personas y a los procesos de la organización.

Una estrategia será tan buena como la agilidad y la consistencia con que los integrantes de la organización la ponen en práctica.

La efectividad de una estrategia será percibida y valorada a través de las experiencias de los diferentes públicos de interés de la empresa.

Los destinatarios del cambio de estrategia deben experimentar un cambio tangible en los de los integrantes de la organización.

La implementación de una nueva estrategia, para ser efectiva, debe ser gestionada como una transformación cultural.

¿Qué es la cultura?

La cultura de una organización son los *valores y supuestos básicos* que sus integrantes aplican en forma consistente para gestionar los problemas de adaptación externa e integración interna de su organización.

Estos valores y supuestos se inculcan a los integrantes de la organización como la *forma correcta de pensar y actuar* para resolver problemas de adaptación externa e integración interna.

Sobre la base de la definición anterior, Edgar Schein describe tres niveles de componentes para analizar la cultura de una organización: artefactos, valores y supuestos.

Los *artefactos culturales* son las manifestaciones observables de una cultura, en su entorno físico y social. Todas las manifestaciones físicas y explícitas de la cultura pueden considerarse como artefactos culturales de un equipo o una organización: los comportamientos de los líderes y los equipos, las convenciones formales como la estructura organizativa, los sistemas de planificación del desempeño y los sistemas de transmisión información, las manifestaciones informales, como rumores, leyendas, o las historias que se transmiten de generación en generación.

Los *valores culturales* son las reglas de juego (explícitas e implícitas) que determinan la manera en que se relacionan los integrantes de la organización entre sí, el trato que se brinda a los diferentes públicos de interés de la empresa y la manera en que se toman decisiones, se resuelven

conflictos y se gestionan las crisis de transición. Los valores inspiran las formas de pensar y actuar que los líderes y equipos de una organización han convenido en definir como correctas y deseables en su actividad.

Los *arquetipos culturales* son la raíz de los valores culturales, surgen de la repetición y transmisión de las experiencias vitales de nuestros antepasados.

En el ADN cultural de cada persona, hay arquetipos que se activan automáticamente ante experiencias vinculadas con la satisfacción de una necesidad o la manifestación de una motivación específica.

En la figura 4 empleamos la metáfora del árbol para mostrar las relaciones entre los arquetipos, los valores y los artefactos culturales.

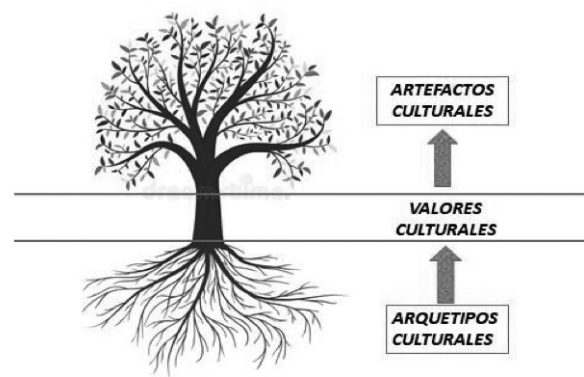


Figura 4: Arquetipos, valores y artefactos culturales

¿Qué son los arquetipos culturales?

Los arquetipos culturales determinan las formas de pensar y actuar individuales, de los equipos, de la organización, de las comunidades, de un país y de la sociedad en general.

Cada arquetipo cultural configura un *marco de referencia interno* que se manifiesta mediante un *modo de funcionamiento externo* caracterizado por modelos consistentes de pensamiento y acción.

Solemos cambiar de arquetipo cultural de un momento a otro, de una manera inconsciente y en función de nuestra propia percepción del equilibrio existente *entre lo que estamos consiguiendo en nuestro mundo externo y lo que anhelamos conseguir o expresar desde nuestro mundo interno*.

La programación de nuestros arquetipos culturales integra principios y valores universales, nacionales, profesionales y personales.

Los arquetipos reflejan el sistema de valores y las conductas que son consideradas socialmente aceptables en los sistemas humanos en que participamos y que determinan nuestras posibilidades de afiliación y pertenencia a los mismos.

¿Qué es la transformación cultural?

La transformación cultural es un proceso enfocado en mejorar los resultados actuales de un equipo y alcanzar los resultados deseables para su organización (eje vertical) mediante un **cambio** en valores culturales específicos (eje horizontal) de los integrantes del equipo, impulsado por acciones de los líderes (diagonal).

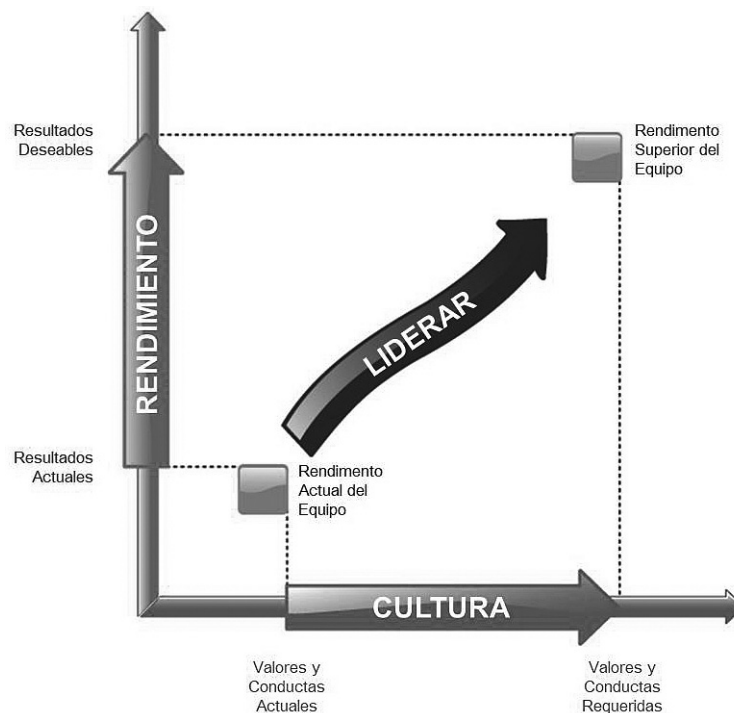


Figura 5: Matriz de transformación cultural

Por ejemplo, LEAN, CRM, AGILE, SCRUM son artefactos culturales específicos que pueden ser instalados en una organización, sin embargo, su adopción y pleno aprovechamiento por parte de los integrantes de los equipos, requiere renovar sus formas de pensar (valores) y actuar (conductas).

Para implementar las Iniciativas de transformación cultural se requieren tres condiciones:

1. Motivación para el logro: ¿Qué resultados proponen mejorar y alcanzar los integrantes del equipo?
2. Motivación para el cambio: ¿Qué valores culturales proponen activar los integrantes del equipo?
3. Compromisos del líder: ¿Qué formas de pensar (valores) y actuar (conductas) está dispuesto a activar-desactivar el líder del equipo para impulsar los cambios y las mejoras?

La transformación cultural ocurre cuando los integrantes del equipo perciben una adecuada relación esfuerzo-recompensa: