

Transformación digital y organizaciones ágiles

Capítulo 6

Beatriz Valderrama

bvalderrama@altacapacidad.com



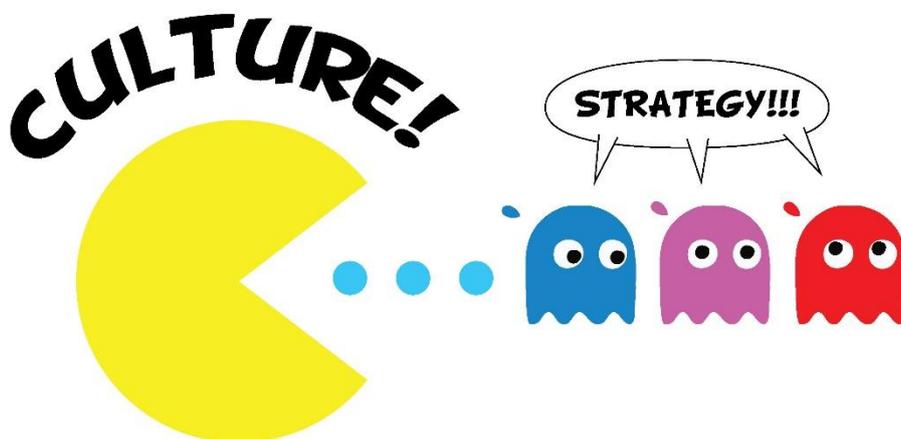
En capítulos anteriores de esta Guía presentamos el modelo de Organización Ágil y abordamos varios de sus componentes. En esta nueva entrega veremos un componente fundamental: la cultura y los valores.

Cultura de agilidad e innovación

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

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

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



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

Abrazar el cambio. Las culturas ágiles son dinámicas y flexibles, valoran el cambio como oportunidad, se anticipan y preparan para afrontarlo con éxito. Esto impulsa la transformación de las organizaciones y les permite competir en los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA).

Foco en el cliente. El foco del negocio se centra en aportar valor al cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades cambiantes y proporcionar una buena experiencia, que convierta a los clientes en fans de la marca.

Foco en las personas. Las culturas ágiles fomentan el respeto y la valoración de todas las personas, independientemente de su rol o posición, en función de sus talentos únicos y su contribución a la misión del equipo y de la compañía.

Transparencia y Confianza. Las organizaciones ágiles comunican con transparencia la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y resultados. Utilizan tecnologías sociales para fomentar la visibilidad y la comunicación multidireccional. Los equipos cuentan con toda la información de las decisiones, acciones y procesos que les afectan. Se alienta a las personas a decir lo que piensan sin temor a represalias.

Aprendizaje y Experimentación. Las culturas ágiles fomentan la apertura al aprendizaje, promoviendo la experimentación, la asunción de riesgos y la consideración de los errores como oportunidades para aprender. Un entorno libre de culpa permite que las personas se arriesguen a probar cosas nuevas, compartir sus conocimientos y exponer abiertamente los errores con el fin de corregirlos rápidamente y construir a partir de ellos nuevos enfoques, prácticas y soluciones. Se promueve la revisión de la experiencia, las lecciones aprendidas y los procesos de mentoring y coaching.

Colaboración y Compromiso. Las culturas ágiles promueven la colaboración en los equipos y entre equipos, creando oportunidades para generar comunidades de práctica, compartir conocimientos y experiencia y fomentar conversaciones relevantes. Las tecnologías colaborativas y redes sociales internas y externas facilitan estas conversaciones. Todo ello con el fin de aportar valor, construir soluciones conjuntas y contribuir a alcanzar las metas comunes y un propósito inspirador.

Creatividad e Innovación. Las compañías ágiles promueven valores como la curiosidad, la anticipación, la actitud creativa, el espíritu emprendedor y el coraje para asumir riesgos, con el fin de innovar, tanto en productos y servicios como en procesos y experiencias. Valoran las ideas novedosas, originales o divergentes. Animar a cuestionar los límites en busca de nuevos modos de hacer las cosas. Proporcionan margen de maniobra, libertad y autonomía para que los empleados puedan expresar su potencial creativo. Reconocen las iniciativas mediante celebraciones, ceremonias, trofeos y premios.

Diversidad e Inclusión. Las organizaciones ágiles acogen y aprovechan la riqueza de perspectivas de personas de distintos sustratos, sin discriminación ni sesgos. Los equipos diversos ofrecen la oportunidad de contrastar ideas desde múltiples enfoques y aprovechar los talentos singulares.

Simplicidad. Es la respuesta a la complejidad y ambigüedad del entorno. Simplicidad significa aligerar las tareas y los productos de especificaciones que no aportan valor, reducir burocracia y jerarquías, despejar los espacios de trabajo y despejar la mente y las conversaciones de ruidos, sesgos, creencias limitantes o intentos de manipulación.

Figura 1. *Valores de una cultura ágil. Valderrama, 2019.*



Próximo capítulo: Transformación cultural