

FASTBOOK 01

La diferencia entre crear y transformar

Organizaciones del Futuro



01. La diferencia entre crear y transformar

¿Qué vas a estudiar en este fastbook? **Las claves y características de las organizaciones tradicionales.** Entender el porqué de la necesidad de transformación de las estructuras que con éxito han llegado hasta aquí. Los fundamentos y vías de evolución de las organizaciones en el entorno actual y futuro: el camino a la velocidad.

Estamos metidos de lleno en la era de la inmediatez, la ubicuidad, la transparencia, la comodidad y la innovación constante. Es por ello que muchas empresas están en fase de revisión para poder adaptarse a las exigencias de un entorno cada vez más desafiante. **Son muchos los procesos de transformación que las compañías están emprendiendo para seguir siendo competitivas o, simplemente, no desaparecer.** En este fastbook vas a descubrir ejemplos y necesidades de transformación sobre los que se está reflexionando en las organizaciones, desde el desarrollo de estructuras organizativas más flexibles, implantación de nuevas formas de trabajo y metodologías ágiles, digitalización de procesos o introducción de la inteligencia artificial, por nombrar algunos ejemplos.

No olvidéis que **hablar de la transformación de las organizaciones es hablar fundamentalmente de la transformación de las personas.** De hecho, esto os lo iremos recordando a lo largo de la asignatura.

Como dijo Alvin Toffler: “¡bienvenidos a lo que queda del siglo XXI!”.

 Características de las organizaciones tradicionales

 Los límites de la jerarquía

 El camino a la velocidad

 Profundiza

 Los titulares del fastbook

Características de las organizaciones tradicionales



Si bien parece que las jerarquías y los procesos de gestión tradicionales siguen funcionando para dar respuesta a las necesidades del día a día y a la gestión corporativa, lo cierto es que esto no ocurre cuando el objetivo que se persigue es anticipar riesgos, identificar oportunidades, innovar, resolver cuestiones de forma ágil y, sobre todo, ponerlas en práctica con rapidez. **Los cambios constantes en el entorno y en el mercado han tenido impacto en la evolución de los modelos tradicionales** y la introducción de aspectos novedosos, si bien limitados.

Diferentes tendencias están desafiando a estos modelos, a los antiguos paradigmas, a las organizaciones tal y como las hemos venido conociendo. De todas ellas cabe destacar cuatro:

- **Entorno que cambia constantemente**, tanto los clientes como los colaboradores exigen acciones que se adapten al cambio vertiginoso de sus prioridades. En los modelos tradicionales se aseguran el control y el cumplimiento de los procedimientos, están concebidos para eso y no para implantar cambios y mejoras a gran velocidad.
- **Despliegue de nuevas tecnologías**, que inundan sin precedentes cada rincón de la organización impactando en la forma en la que nos relacionamos con clientes y empleados, la forma en la que producimos, vendemos... La digitalización está obligando a las organizaciones a revisar sus fundamentos, modelo de negocio, operaciones, estructuras y procesos.

- **Uso masivo de datos y acceso a información**, implica conocer e interpretar los datos internos y externos lo que permite a las organizaciones la toma de decisiones más sofisticada y ayuda a mejorar sus procesos, a conocer a sus clientes y a alcanzar sus objetivos estratégicos. Cobra protagonismo la inteligencia analítica.
- **Nuevas capacidades y guerra por el talento**, nuevos perfiles que emergen y que las organizaciones necesitan incorporar o desarrollar internamente, como especialistas en inteligencia artificial, marketing digital o ciberseguridad, entre otros. Y si hablamos de competencias, las competencias digitales como una de las principales, junto a otras como la flexibilidad y adaptación al cambio, en orden de importancia.

Existen distintas **formas de estructurar una organización**, pero a continuación encontrarás algunos aspectos que tienen en común los modelos de las organizaciones tradicionales:

- Están diseñados para la estabilidad, para lo conocido, para lo que sabemos que va a ocurrir; podemos decir, para lo cierto y, por tanto, son estáticos.
- La principal meta en estos modelos es cumplir objetivos y realizar tareas.
- La forma de organizarse está basada en jerarquías, donde la toma de decisiones se transmite desde lo alto de la pirámide hacia abajo. En la cima es donde residen los órganos de gobierno más poderosos.
- Funcionan organizados en silos, bajo la planificación lineal y el control. La comunicación es de carácter formal, en descenso, de los mandos y jefes hacia sus subordinados que ejecutan las tareas asignadas.
- En general, son estructuras sólidas, pero a menudo rígidas y lentas.

Seguro que de acuerdo con tu experiencia y/o conocimiento se te ocurren más aspectos que caracterizan a las organizaciones jerárquicas. Haz una lista con ellos.

En definitiva, para ser competitivos y tener éxito en el entorno actual, **las organizaciones deben entender cómo competir en un entorno ambiguo y más incierto que nunca**. En este sentido, **será crítico la adaptabilidad y la flexibilidad** para tener una propuesta de valor atractiva, abierta y centrada en el cliente, así como **preparar a nuestra compañía para el cambio** de modelo operativo, estructura, de talento y, sobre todo, cultural, que nos permita construir las capacidades necesarias para este nuevo reto. Capacidades y estructuras que, si bien es cierto, estarán en constante revisión o ajuste.

Los límites de la jerarquía



La jerarquía ha sido la forma dominante de organización humana durante miles de años. Quizás unos de los ejemplos más claros de una organización jerárquica es el ejército, la organización jerárquica por antonomasia. Pero lejos del ejército, todavía **en la actualidad la estructura jerárquica, también llamada piramidal, es la estructura dominante en muchas organizaciones públicas y privadas.**

Recordemos que se puede definir la jerarquía como un tipo de distribución organizativa que consiste en limitar los distintos niveles de subordinación y mando basándose en la responsabilidad y el poder de decisión de las personas que forman parte de cada altura.

En este sistema de cadena de mando piramidal y unidireccional, **todos los miembros conocen perfectamente su misión, sus tareas y responsabilidades y también sus límites.**

Algunas de las **ventajas** que podemos destacar de este tipo de organizaciones son:

Autoridad

Una clara cadena de mando, los individuos tienden a saber quién tiene y quién no tiene la autoridad para asignar o cambiar las actividades. En la cúspide, el gerente o máximo representante de la empresa responde por todos los empleados. No hay dudas en ese sentido, todos conocen quién supervisa el trabajo de cada nivel y sobre quién recae la responsabilidad de las decisiones empresariales.

Especialización

La estructura jerárquica permite a las organizaciones dividir el trabajo en departamentos que replican nuevamente la estructura piramidal para seguir aprovechando las ventajas que aporta su orden. La especialización permite a las organizaciones concentrar determinados conjuntos de habilidades y recursos para lograr la máxima eficiencia.

Promoción

Las estructuras jerárquicas ofrecen de forma muy clara, aunque no siempre fácil, las rutas de ascenso. Y los trabajadores las conocen, saben perfectamente cuál es el siguiente nivel a alcanzar en la organización.

¿Incluirías alguna ventaja más de las organizaciones piramidales?

Por otro lado, apuntamos también algunas **desventajas** de este tipo de estructuras:

Comunicación

La división del trabajo en departamentos dificulta la fluidez de la comunicación, fomentando la aparición de silos y haciendo que el conocimiento de lo que hace y ocurre en cada departamento sea reducido.

Rigidez

Las estructuras jerárquicas, en general, tienden a adaptarse poco a poco a las necesidades cambiantes. Cuando todas las decisiones recaen sobre una persona, se pierde dinamismo y adaptación a los cambios.

Falta de unidad

El trabajo por departamentos tan estructurado suele ocasionar que los trabajadores pierdan la conexión interdepartamental.

¿Incluirías alguna desventaja más de las organizaciones piramidales?

Como imagino que ya habéis pensado, llegados a este punto, en los últimos años, **este modelo organizacional ha empezado a ser cuestionado** y ha desaparecido de algunas compañías más innovadoras que persiguen el éxito estableciendo nuevas estructuras, más planas, con el objetivo (entre otras cosas) de poder **tener en cuenta la opinión de sus trabajadores y de potenciar aspectos como la velocidad, la innovación y el foco en el cliente.**

El camino es todo un reto y un gran desafío, dado que muchas veces el peso de lo tradicional, el peso del pasado, el miedo al cambio, a introducir formas de hacer desconocidas, a perder poder por parte de algunos directivos y la propia resistencia de algunos, dificulta que esa evolución sea posible. Sin duda es más fácil probar algo nuevo, embarcarse en nuevas formas de considerar la organización si hay voluntad y compromiso por parte de los directivos de poner en marcha formas diferentes de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa y si hay personas dispuestas a dejarse llevar y a experimentar para perseguir las metas profesionales de cada uno.

El principal desafío al que se enfrentan es ver el mundo digital como una oportunidad. Una oportunidad a gran escala, nada menos que global, así que el horizonte se ha hecho mayor, ha crecido, ha dado paso a un campo de actuación mayor.

Nuestro cliente se puede encontrar en cualquier parte del mundo porque puedo llegar allí, pero también mi talento... **Las personas que trabajan para una organización se pueden encontrar en cualquier lugar del globo terráqueo.** El nuevo tipo de organización surgida a finales del siglo XX y principios del XXI nace en torno a dos elementos esenciales: **el conocimiento y la tecnología.**

Cuando hablamos de conocimiento nos referimos al hecho de que **sea tenida en cuenta la aportación de los trabajadores**, que, por otro lado, tiene su sentido ya que cada vez están más preparados y con un mayor nivel cultural. ¿Por qué no tenerlos en cuenta y escucharlos a la hora de plantear mejoras, a la hora de fomentar la innovación? En este tipo de organizaciones se requiere velocidad en la ejecución e innovación continua y persiguen atributos como la participación, la transparencia y la cooperación, características, en esencia, contrarias a la organización jerárquica.

El nuevo término que surge dentro de las organizaciones colaborativas es el de **redarquías**.

"Cuanto más poder le des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones. Como consecuencia, hoy en día hay muy buenas razones para que las empresas traten de pensar más allá de la jerarquía."

- James Surowiecki en su libro *Sabiduría de los grupos*.

Las organizaciones relativamente jóvenes o las que se crean van a este modelo, digamos que se saltan el paso de ser tradicional, van a este tipo de modelos porque **nacen sin ese peso de la tradición, no deben hacer un ejercicio de evolución**, están en otro momento y tendrán en su lógica evolución otro desafío. Por eso es muy importante **diferenciar entre aquellas empresas y corporaciones con historia (con edad) y aquellas otras que no la tienen** porque tienen internamente retos diferentes. Esa es la diferencia entre crear y transformar.

Del mismo modo, si hablamos de capacidades necesarias de nuestro talento, **no es lo mismo poder contratar gente del mercado con las capacidades que necesito que tener que reciclar a mis empleados en sus skills**.

Pero volvamos a las redarquías, que son para muchos una solución muy adecuada para dar respuestas a los problemas a los que se enfrentan las organizaciones. Algunas de sus características y principios son los siguientes:

- Consideran clave dar autonomía a sus trabajadores.
- Potencian la confianza, la creatividad, la innovación y el compromiso de las plantillas.
- Basan el estilo de liderazgo en la influencia, la autenticidad y la credibilidad.
- Cultivan la inteligencia colectiva para crear valor social y económico.
- En línea con el anterior, generan más productividad a través de la colaboración.

El camino a la velocidad



Tal y como hemos visto en el capítulo anterior, **las organizaciones parten de situaciones diferentes para dar respuesta a las necesidades del entorno (crear o transformar)**.

La velocidad con la que se producen los cambios en el mundo que nos rodea es cada vez mayor, recordaba Toffler, lo que genera una creciente sensación de angustia. Adaptarse a esta velocidad implica dotar a las organizaciones tradicionales de adaptación y un cambio en la forma de hacer las cosas.

¿Cómo definimos las organizaciones denominadas ágiles?

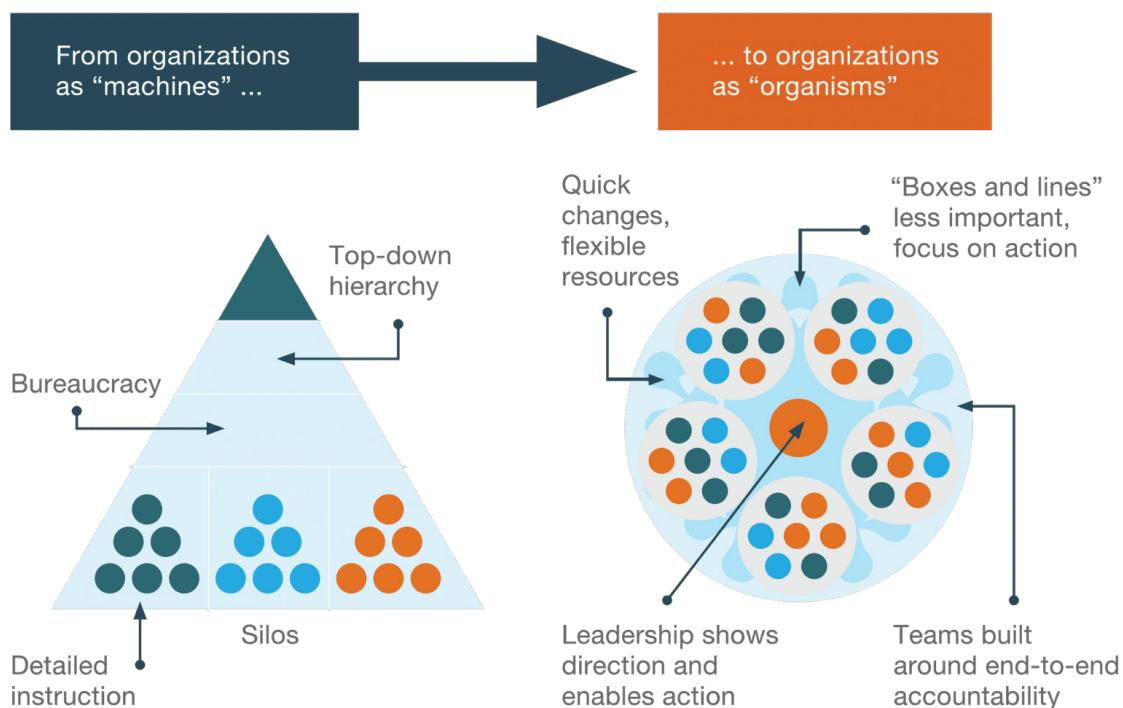
Definimos las organizaciones ágiles como redes de equipos que funcionan en ciclos rápidos de aprendizaje con una toma de decisiones facilitadas por la tecnología y el uso del dato, donde el principio y guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas.

¿Qué permite la agilidad a las organizaciones?

El modelo operativo ágil permite reconfigurar o *recodificar* de forma constante (como el GPS) las estrategias, las estructuras, los procesos, las personas y las tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. Permite a las organizaciones actuales dos aspectos críticos de generación de ventajas competitivas en el entorno actual: velocidad y adaptabilidad (a la estabilidad).

The agile organization is dawning as the new dominant organizational paradigm.

Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism



McKinsey&Company

Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles. Artículo escrito en colaboración con el equipo McKinsey Agile Tribe.

Pero hagamos un poco de historia para conocer **cuáles es el origen de estas nuevas metodologías.**

Las metodologías ágiles **nacieron en la industria del desarrollo de software**, cuando las compañías de este sector comprendieron que la forma tradicional de trabajo retrasaba mucho la entrega del producto final. Unos procesos basados normalmente en un contrato cerrado, con escasa comunicación de los equipos de trabajo que conducían a entregables de baja calidad y que no respondían a las necesidades o requerimientos previos (**modelo waterfall o en cascada**).

Los diecisiete desarrolladores de software publicaron el **Manifiesto Ágil para el desarrollo de software**, en el que se muestran las "mejores formas de desarrollar software haciéndolo y ayudando a que otros lo hagan", e incluyeron cuatro valores y doce principios.

Basado en mi experiencia, considero que **Agile es mucho más que una metodología** para el desarrollo de proyectos que requieren rapidez, flexibilidad e innovación; constituye **una filosofía que supone una forma distinta de trabajar, de hacer las cosas y de organizarse con importantes impactos para las organizaciones que así lo consideran.**

Precisamente su impacto radica, desde mi punto de vista, en aspectos como el enfoque incremental e iterativo de la forma de trabajar, los equipos multidisciplinares que trabajan sobre las iteraciones de un producto (durante un período de tiempo), la organización del trabajo en un backlog priorizado en función del valor del negocio o del cliente y el objetivo claro en cada iteración de producir un producto de trabajo.

Con todo, no existe un tipo de organización ideal y más si tenemos en cuenta que las organizaciones están formadas por personas. Es importante que la empresa se cuestione en cada momento de su historia, y que esto ocurra además con cierta frecuencia, qué tipo de organización necesita para cumplir sus fines y objetivos.

Por todo lo que hemos comentado, **nuevas necesidades de talento se han instalado en las organizaciones, han surgido nuevas capacidades y nuevos roles** (relacionados con la tecnología, con los datos, con los clientes) que empiezan a demandar algunas organizaciones y a incorporar otras. Empezamos a ver en algunas organizaciones (sobre todo en las tradicionales y de corte jerárquico) que, si bien tenemos muchos empleados, mucho talento trabajando en nuestra organización, no tenemos el que necesitamos. Este es un gran reto de las organizaciones, que refuerzan muchos datos que nos llegan de diferentes fuentes.

Según el World Economic Forum, **el 50% de todos los empleados necesitará volver a formarse para 2025**, a medida que aumente la adopción de la tecnología ([Informe sobre el Futuro de los Empleos del Foro Económico Mundial](#)). Además, nos dicen que **el**

pensamiento crítico y la resolución de problemas encabezan la lista de habilidades que los empleadores creen que crecerán en importancia en los próximos cinco años. Esto va de **aprender, aprender y aprender**, como veremos más adelante y lo reforzaremos a lo largo del curso.

Profundiza



Otro tipo de metodologías de trabajo a explorar o tener en cuenta son las siguientes:

- **Lean manufacturing** (producción ajustada): es una filosofía muy enfocada a procesos de fabricación. Es un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación del desperdicio o excesos, entendiendo como exceso o coste toda aquella actividad que no agrega valor en el proceso, pero sí coste y trabajo. “Si no tocas el producto, malo”, esto es lo que se decía en las fábricas durante un proyecto de implantación de *Lean manufacturing* que hice en una de las principales empresas de alimentación del país. Es una herramienta fundamental para la optimización de los procesos.
- **Lean IT**: es la aplicación de los principios de Lean en el entorno de las TIC. Es todavía un hecho incipiente que va ganando fuerza a gran velocidad.
- **Kanban**: es una herramienta de gestión visual creada por Taiichi Ohno (Lean). Palabra japonesa que significa “tarjetas con signos o señal visual” (‘kan’ significa visual, y ‘ban’, tarjeta). El tablero más básico de Kanban está compuesto por tres columnas: *Por hacer*, *En proceso* y *Hecho*. Bien utilizado es potente como una fuente de información, ya que demuestra dónde están los cuellos de botella en el proceso y qué es lo que impide que el flujo de trabajo sea continuo e ininterrumpido.
- **Scrum**: es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente y obtener el mejor resultado posible de proyectos.

Te animo a que identifiques en el mercado organizaciones de tipo piramidal y organizaciones redárquicas. A continuación, responde a estas preguntas: ¿Cuáles son estas organizaciones? ¿Por qué se caracterizan cada una de ellas? ¿Qué evidencias te han llevado a pensar que tienen un tipo de estructura u otra? ¿Identificas algo que te haya sorprendido? Ten en cuenta que en algunas estructuras en plena transición pueden convivir modelos diferentes entre departamentos, pero de eso hablaremos en nuestro webinar.

Los titulares del fastbook



Podríamos resumir lo visto en este fastbook en una serie de titulares que es importante tener en mente para seguir profundizando en las dinámicas organizacionales y sus claves de desarrollo. Por tanto, te recuerdo que...

1

Diferentes **tendencias están desafiando a los tradicionales modelos**, a los antiguos paradigmas, a las organizaciones tal y como las hemos venido conociendo.

2

La **jerarquía** ha sido la forma dominante de organización humana durante miles de años. En los últimos años, este modelo organizacional ha empezado a ser cuestionado y está desapareciendo de algunas compañías más innovadoras.

3

El nuevo tipo de organización surgida a finales del s. XX y principios del s. XXI nace en torno a dos elementos esenciales: **el conocimiento y la tecnología**. En este tipo de organizaciones se requiere velocidad en la ejecución e innovación continua y persiguen atributos como la participación, la transparencia y la cooperación, características, en esencia, contrarias a la organización jerárquica.

4

No existe un tipo de organización ideal, es importante que la empresa se cuestione en cada momento de su historia.

**Si quieres incluir algún titular más, es tu momento.
Después, necesito que contestes a las siguientes
preguntas: ¿qué es lo que más te ha llamado la atención
del tema? ¿Qué te llevas? Resúmelo en un titular.**

¡Enhorabuena! Fastbook superado



Qualentum.com