

## Transformación Digital y Liderazgo Ágil

Actualmente, el mundo atraviesa una era marcada por la tecnología, ya que ha impactado en la forma en la que las personas trabajan, viven y se relacionan. Schwab describe este contexto como la cuarta revolución industrial, la cual se caracteriza por los grandes avances tecnológicos y el efecto que han tenido en derrumbar las divisiones entre lo físico, biológico y digital (2016). En este contexto, las organizaciones están adaptando sus modelos de negocio para gestionar las nuevas necesidades de sus clientes y lograr una transformación digital. Una de las palancas en dicho proceso de cambio es el liderazgo ejercido por los diversos miembros de la organización como parte del diseño y ejecución de nuevas estrategias.

Como primer aspecto es importante entender qué es la transformación digital. Este concepto va mucho más allá de implementar nuevas tecnologías, desarrollar estrategias de marketing digital, utilizar dispositivos móviles, implementar páginas de comercio electrónico, optimización de procesos, etc. Algunas empresas consideran que desarrollar páginas webs y/o digitalizar algún proceso es sinónimo de transformación digital. Dichos esfuerzos son importantes, pero no son suficientes.

La transformación digital es la transición de las organizaciones hacia modelos de negocio que buscan mejorar la relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente para agregar valor. Este proceso brinda la oportunidad de generar ventajas competitivas en una nueva economía digital. Asimismo, según Bindra (2018), la transformación digital implica un cambio con enfoque holístico basado en tres pilares: modelos de negocio, experiencia del cliente y desarrollo de capacidades. Además, estos esfuerzos involucran articular esfuerzos de distintos grupos de interés tales como accionistas, clientes, proveedores, colaboradores, reguladores, entre otros. Sin lugar a dudas, este proceso es complejo, ya que implica gestionar cambios en la cultura organizacional, así como en el *mindset* y competencias de los colaboradores.

Una vez entendidas las exigencias del nuevo entorno y la importancia de adaptación, se debe tener en cuenta el rol del liderazgo. Esto no está supeditado a ciertos puestos, sino a toda la organización, desde la alta dirección hasta los equipos empoderados de las distintas áreas. Sin un liderazgo fuerte y consolidado, no se podrá lograr ningún objetivo transformacional. De los diversos enfoques, el “liderazgo ágil”, – lejos de pensar que es un término relativamente nuevo – se remonta a muchos años atrás y converge con las necesidades que actualmente las organizaciones están teniendo. Este se refiere a la integración efectiva de la capacidad de respuesta y la gestión del conocimiento con el objetivo de adaptarse de manera eficiente a múltiples cambios en el entorno y así aprovechar oportunidades de forma proactiva y reactiva que se presenten sin comprometer el costo o la calidad del producto o servicio. Una organización ágil no solo reacciona rápidamente ante situaciones cambiantes, sino que actúa de manera proactiva y destaca por la flexibilidad y dinamismo (Förster y Wendler, 2012).

Respecto a las personas que ejercen este tipo de liderazgo, tienen la capacidad de anticipar los cambios, así como tomar decisiones y acciones efectivas que les permitan adaptarse a entornos de incertidumbre. Un líder ágil tiene la capacidad de hacer una pausa y analizar una perspectiva más grande desde diferentes aristas antes de continuar la ejecución. Posee una visión a largo plazo que permite atender urgencias, pero también trazar un camino hacia el futuro que desea. Además, convencen y transmiten a los seguidores una visión estratégica que maximiza el valor económico, contribuye al

potencial de las partes interesadas, así como crea beneficios para el mundo. De acuerdo a Joiner y Josephs, el liderazgo ágil tiene cuatro aspectos claves:

- (i) **Context agility:** Analizar el entorno para identificar oportunidades, simular escenarios, definir iniciativas y precisar resultados deseados.
- (ii) **Stakeholders agility:** Comprender los objetivos e intereses de grupos de interés de la organización para generar sinergias que produzcan un impacto.
- (iii) **Creativity agility:** Examinar problemas, entender causas-raíces e idear soluciones innovadoras a través del pensamiento crítico y disruptivo.
- (iv) **Self-leadership agility:** Brindarse retroalimentación a uno mismo constantemente a través de la auto-consciencia y la motivación intrínseca.

Para desarrollar este estilo de liderazgo, las organizaciones también están cambiando sus marcos de trabajo. Esto permite que los colaboradores vivan y experimenten una nueva forma de resolver retos y problemáticas, lo cual contribuye a la transformación cultural. Scrum, Kanban y XP son algunos de los marcos de trabajo ágil que están permitiendo revolucionar las formas de trabajar. Entre las características más comunes de estas prácticas están el trabajar por periodos cortos de tiempo para generar un incremento de valor; los puestos jerárquicos no priman, sino los roles de facilitadores del cambio; el propio equipo planifica y define tareas y tiempos para cada miembro; y, se realizan ejercicios de introspección constante para aprender y corregir problemas como equipo. Esto permite crear un modelo de auto-organización en el que el liderazgo ágil es fundamental en todos los miembros del equipo. Se otorga empoderamiento a los miembros de la organización y se plantean retos para que desde sus respectivos roles los puedan afrontar.

En conclusión, el nuevo contexto ha exigido un cambio en la gestión de organizaciones, el cual más allá de ser una transformación tecnológica, es una transformación cultural y de personas. Asimismo, es fundamental desarrollar el liderazgo ágil dado que permite que los equipos y la organización se puedan adaptar a múltiples cambios y gestionar la incertidumbre que se enfrenta actualmente. Además, las nuevas formas de trabajo promueven que el liderazgo ágil no esté concentrando en ciertos niveles organizativos, sino desplegado en los colaboradores para que lo ejerzan desde sus respectivos roles. Este habilitador junto a otros (tales como estrategia, procesos, data, organización ágil y tecnología) permitirán la implementación de la transformación digital en las organizaciones.

Los futuros gestores de la transformación, y que hoy están en etapa formativa, deben ver la oportunidad de desarrollar el liderazgo ágil desde distintos espacios fuera de las aulas: organizaciones estudiantiles, emprendimientos sociales o empresariales, grupos de investigación o debate, entre otros. Estos son espacios en los que podrán ir experimentando situaciones que pongan a prueba sus competencias y que les darán valiosos aprendizajes para su vida personal y profesional. Las habilidades permiten poner en acción el conocimiento para la consecución de resultados.

## **Referencias**

Bindra, Jaspreet (2018). The Holy Trinity of Digital Transformation.

Förster y Wendler (2012). Theories and Concepts for Agility in Organizations.  
International Journal of Industrial Ergonomics, Vol. 37

Joiner, Bill & Josephs, Stephen (2006) Leadership Agility

Schwab, Klaus (2016). La cuarta revolución industrial. Madrid: Debate.