Transformación digital y productividad
Desde el talento y la confianza

Ana Moreno Romero

FUNDACIÓN alternativas

GIOS ETSII-UPM
Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles

Ninguna parte ni la totalidad de este documento puede ser reproducida,
grabada o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento,
ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro,
sin autorización previa y por escrito de la Fundación Alternativas.

© Fundación Alternativas
© Ana Moreno Romero

ISBN: 978-84-18677-09-0
Maquetación: Belén Avilés González

ÍNDICE

1. EL VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA Y LA AGENDA DIGITAL 3

2. LAS TRES AGENDAS 5

3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL 7

4. AGENDA DE SOSTENIBILIDAD Y ALGUNAS PREGUNTAS INCÓMODAS SOBRE PRODUCTIVIDAD 11

5. EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA 14

6. EL TELETRABAJO EN LA NUEVA NORMALIDAD 18

7. LAS PERSONAS EN EL CENTRO: TALENTO Y CONFIANZA COMO BASE DE LA PRODUCTIVIDAD 20

8. CADA ORGANIZACIÓN EVOLUCIONA DESDE SU NIVEL DE MADUREZ 25

9. REFERENCIAS 29

1 EL VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA Y LA AGENDA DIGITAL

El análisis del papel de las empresas en nuestro sistema socioeconómico es de incuestionable importancia. La tecnología, la globalización y la innovación en formas de organización han transformado a las empresas multinacionales en diseñadoras y ejecutoras de nuestro estilo de vida.

Como bien recoge el programa de conferencias de la Fundación Alternativas, entender el valor social que las empresas aportan, es un cimiento para cualquier debate económico, medioambiental, social o ético. Los seminarios que conforman el programa son un recorrido sobre los asuntos más relevantes para entender ese protagonismo de las empresas: propósito y función social de la empresa; empresa sostenible; transformación digital y productividad; corrección de desigualdades en la distribución de la riqueza; y gobernanza, grupos de interés y nuevas métricas.

En este documento se pone el foco en la sociedad digital, que podemos considerar que es el terreno de juego natural de las empresas. Las transformaciones, oportunidades y retos vinculados a la generalización en el uso de las TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación, y la expansión de las nuevas formas de funcionamiento en redes, son múltiples y complejas. En las páginas que siguen se dará una perspectiva sobre las innovaciones organizativas necesarias para adaptarse a la sociedad digital, poniendo a las personas en el centro, desde el talento y la confianza. Como ya se apuntaba en el primer seminario, "La investigación económica demuestra profusamente que las decisiones empresariales sobre aspectos como calidad de la gestión, organización del trabajo, formación de los trabajadores, inversiones en capital tangible e innovación en productos y procesos inciden todas ellas en la productividad empresarial y en el agregado de toda la economía" (Fundación Alternativas, 2021).

Al hablar de la transformación digital, el protagonismo de las grandes empresas multinacionales tecnológicas es notablemente más relevante que el de las empresas de otros sectores. Es tan relevante que algunas de ellas han entrado a conformar una nueva categoría: las empresas unicornio o las empresas GAFA (por Google, Apple, Facebook y Amazon). Quizás, la pregunta que se deriva de este liderazgo en la sociedad digital por unas pocas empresas, es si debemos hacer un análisis diferenciado sobre su rol en la transformación digital y su responsabilidad social.

El justo reparto del valor generado por la digitalización, es uno de los mayores retos de este debate sobre el valor social de la empresa, ya que no solo es relevante el valor social que se genera, sino cómo se reparte entre todos los grupos de interés de manera justa y sostenible. Conceptos como ecosistemas de innovación, plataformas colaborativas, open innovation, o crowdworking, nos muestran una forma de funcionamiento abierta e interdependiente, en la que el libre circular de conocimiento, relaciones y sinergias, no facilita asignar el valor que a cada uno corresponde. No hay duda de que todas las grandes empresas, las pymes, las Administraciones Públicas y las organizaciones del tercer sector contribuyen al valor social vinculado a la transformación digital, por eso la clave es que no pierdan relevancia en el diseño de nuestros modelos sociales.

En muchos aspectos la transformación digital desdibuja nuestros antiguos mapas de conocimiento, y nos abre la puerta a reinventarnos como sociedad. Como dice Jordi Pigem en su libro Ángeles o Robots (2018) "La tecnología multiplica maravillosamente nuestras posibilidades, pero a menudo también instrumentaliza nuestra experiencia directa y nos seduce una y otra vez a dejar de estar plenamente presentes. Sin duda, cuando la tecnología se emplea como instrumento, con plena consciencia, es muy útil; en la sociedad hipertecnológica, sin embargo, la tendencia es a que la persona se convierta en una especie de engranaje al servicio de la eficiencia tecnológica."

En ese sentido, y eso es lo que trataré de plantear en este artículo, si la transformación digital se basa en el talento humano y en una cultura de confianza dentro de las empresas, el engranaje persona-tecnología sentará las bases sostenibles para la creación de valor social y la mejora de la productividad.

Este documento no tiene un enfoque puramente académico, sino que combina una mirada fundamentada en la investigación, con observaciones provenientes de la práctica empresarial y del ejercicio ciudadano. Me gustaría que las páginas que siguen sean una invitación a ampliar la perspectiva sobre la transformación digital, aceptando preguntas para las que no tenemos todavía respuestas, activando la capacidad de observación sistémica, y animando a convivir con la perplejidad y la incertidumbre.

2 LAS TRES AGENDAS

A lo largo de la historia de la humanidad, las tecnologías han sido uno de los motores de la evolución. Desde la época de la revolución industrial, la sofisticación tecnológica se ha ido acelerando y, de una generación a otra, se producían importantes cambios sociales y laborales. Con la transformación digital que vivimos en la actualidad de la mano de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, los cambios están siendo tan rápidos, que podemos observarlos en nuestro día a día y tenemos dificultades para entenderlos y para adaptarnos.

La agenda digital para adaptarse a estos cambios tecnológicos convive dentro de las empresas con las dinámicas para alinearse y comprometerse con la agenda de sostenibilidad, como se recoge en los documentos anteriores de este seminario. Y ambas agendas requieren una reinvención de las formas internas de funcionamiento en las empresas.

El primer paso para la visión sistémica que buscamos, es visibilizar la interrelación entre estas tres agendas de transformación que observamos en las empresas: la digital, la de sostenibilidad y la de transformación organizativa.

Figura 1: Las tres agendas que despliegan las organizaciones

Cada una de ellas es un reto enorme para cualquier empresa grande, y todavía más para las pymes. En las empresas hay departamentos de Responsabilidad Social Corporativa (o sostenibilidad), departamentos de Tecnologías de la Información, oficinas de transformación digital, estrategias de agilidad… El objetivo último de todas estas líneas

de actuación es transformar al conjunto de la empresa, desde su corazón estratégico, sus productos y servicios, hasta las formas de gobierno o la cultura.

No hay duda de que las sinergias entre las agendas deben ser una de las claves del éxito. El sector, el tamaño, la región en la que opera, la capacidad de innovación TIC, las exigencias de gobiernos y consumidores, marcan un terreno de juego diferente para cada empresa. Por eso encontramos algunas muy avanzadas en su agenda de sostenibilidad, otras son punteras en tecnología y otras empiezan apostando por su gente, por el talento y por la innovación interna.

Sin embargo, si tenemos que decir de qué agenda depende más directamente la supervivencia de una empresa hoy en día, casi todos los expertos apuntarían a la agenda digital. No así si preguntamos por la supervivencia de la humanidad, del planeta, o por el bienestar de la fuerza laboral. Abrimos así un primer dilema ético. ¿Ayuda la transformación digital a la agenda de sostenibilidad concretada a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

En un reciente estudio que relaciona el IDT (Índice de Desarrollo de las TIC) y los ODS, se concluye que la relación entre digitalización y avance en los ODS es positiva de manera agregada, pero que algunos ODS se ven afectados negativamente por la digitalización, como el 12 (producción y consumo responsable) o el 13 (cambio climático). “Es necesario revertir la relación actual entre la digitalización, modelo de producción y consumo, y el deterioro del clima. Las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden jugar un papel muy relevante para impulsar un nuevo modelo que mitigue y revoque los efectos del modelo de desarrollo existente” (Pérez, Hernández-Gil, 2020).

3 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Cuando narramos a jóvenes de la generación Z (nacidos a partir de 1997), nativos digitales, qué es la sociedad digital, y los cambios que hemos vivido en los últimos 30 años, parece una historia de ciencia ficción. Es una historia de sueños cumplidos: ordenadores en cada casa, todos los sistemas conectados hablando el mismo lenguaje, información casi infinita disponible, móviles inteligentes para cada persona, usuarios aportando contenidos, estrategias internacionales y nacionales contra las brechas digitales, Inteligencia artificial, espacios de creación y participación con impacto, productos y servicios inimaginables hace unos pocos años...

Y seguimos desplegando nuevas tecnologías. Carlos Barrabés (2016, w1) habla de ocho tecnologías principales que son los pilares que están emergiendo en la actualidad; Cloud Computing, Internet de las Cosas, 5G, Big Data, Realidad Virtual, Blockchain, Inteligencia Artificial y seguridad en la red.

En estos años hemos hablado de sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad en red y ahora de sociedad digital[1]. El estilo de vida digital que hoy tenemos podemos entenderlo como una evolución en el nivel de madurez para absorber los beneficios que aportan las TIC. La informática y las telecomunicaciones, especialmente desde la generalización del uso de Internet en los años 90 del siglo pasado, trajeron un crecimiento exponencial de información disponible, y de la facilidad para acceder a ella. Y desde ahí, avanzamos en la gestión del conocimiento, para obtener valor entre tanta información; las nuevas competencias para ese nuevo contexto; o cómo permitir que el conocimiento humano se entretejiera bien con las bases de datos.

Pero no solo era una sociedad del conocimiento, la facilidad de conexión iba más allá, y supuso una conectividad entre distintas organizaciones, grupos y personas que conformaron la sociedad red. Manuel Castells (1998) la conceptualizó como el sistema social de la era de la información, estructurado en redes que se apoyan sobre tecnologías de información y comunicación, como instrumentos que potencian esta forma de relación red. Hasta que hemos llegado al estilo de vida digital que define nuestro tiempo, alineado con el concepto de Cuarta Revolución Industrial. En su libro Klaus Schwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial de Davos, considera que "la cuarta

[1] Algunas de las ideas recogidas en este epígrafe son parte de una entrevista que atendió la autora en "La nueva ilustración evolucionista", a la que se puede acudir para completar las opiniones personales expuestas. https://ilevolucionista.blogspot.com/2020/12/hacia-un-nuevo-paradigma-laboral.html

revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están construidos sobre la infraestructura de la revolución digital (anterior)".

Hay múltiples iniciativas que nos ayudan en la evolución sostenible hacia este estilo de vida digital. Quisiera destacar dos de ellas: el ”Contrato para la web” liderado por la Fundación www (2019, w2) que recoge unos principios para los gobiernos, las empresas y la sociedad civil, a modo de derechos humanos digitales, y el Foro de Gobernanza de Internet, una plataforma multiactor auspiciada por Naciones Unidas, que lleva más de 10 años abordando los temas más complejos del despliegue de la sociedad digital, como el derecho al olvido, el cyberbulling, el derecho a la intimidad o la gobernanza de la Agencia de Telecomunicaciones de NNUU e ICANN.

Si nos adentramos en el impacto de la digitalización en los aspectos organizativos, vemos que el trabajo con conocimiento y la extensión de las TIC, han supuesto una nueva forma de relacionarse entre organizaciones, procesos y personas. El avance a modelos de funcionamiento en red se produce en cuatro ámbitos que evolucionan simultáneamente y no siempre alineados: la propia organización, el conjunto de organizaciones con el que se interactúa, el sector de actividad, y el conjunto de la sociedad (Moreno, 2009).

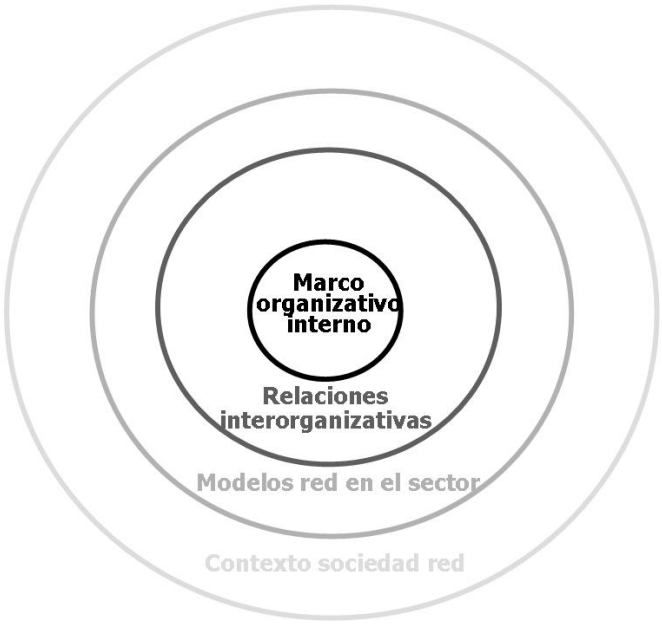

Figura 2: Ámbitos de avance de la sociedad en red (Moreno, 2009)

Desde la perspectiva interorganizativa quisiera destacar dos conceptos de entre los muchos que están marcando la transformación digital: 1) los ecosistemas organizativos,

que se conforman como una organización extendida permitiendo interrelaciones fluidas entre empresas y otros actores; y que son el fundamento de muchas de las innovaciones tecnológicas, y 2) las organizaciones exponenciales, que nacen, crecen y cambian paradigmas en la sociedad digital. Salim Ismail, en su libro "Exponential Organizations" (2014), expone los elementos que conforman las organizaciones. Lo primero, es tener un propósito inspirador y ambicioso (M.T.P.-Massive Transformative Purpose). Su forma de operar responde a los atributos que se enuncian en la figura que sigue

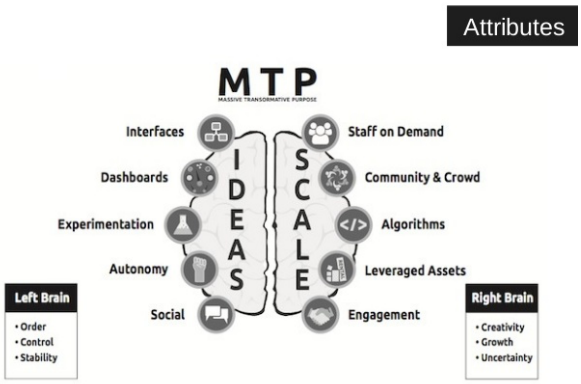

Figura 3. Atributos de las organizaciones exponenciales. Ismail, S., 2014

Según este autor, para que una organización sea exponencial, debe tener al menos 4 características de las 10 mencionadas en el gráfico: S.C.A.L.E.(Servicios bajo demanda, base en la comunidad, algoritmos para obtener información, alquiler de activos, atraer a la gente) o I.D.E.A.S. (Interface, tableros con información, experimentación, autonomía o autoridad distribuida, tecnologías colaborativas).

Sin embargo, cuando me preguntan por el cambio que considero más relevante de los que estamos viviendo, no pienso en el sistema socieconómico o en las organizaciones, sino en las personas. Como personas creo que el cambio más profundo tiene que ver con los canales de comunicación. Las TIC han transformado la comunicación del ser humano, desde la forma natural, cara cara e integral; a un conjunto de conversaciones entremezcladas, con imagen-con textos, síncronas-asíncronas, individuales-grupales, privadas-publicas... Las personas, los grupos humanos, la sociedad en su conjunto, se basan ontológicamente en la comunicación. El impacto de todas las formas de comunicación, por un lado enriquecen nuestro día a día, y por otro conllevan cambios psicológicos y sociológicos que aún no somos capaces de entender.

Y desde un punto de vista laboral, lo que nos trae la sociedad de la información y en red, es la emergencia de los trabajadores y trabajadoras del conocimiento. Algunas definiciones que nos acercan al concepto son las de Drücker (1999) "Son los trabajadores

del conocimiento los que definen el alcance de las tareas a las que se enfrentan" o la de Davenport (2002) "Personas con un alto grado de educación o conocimiento experto, cuyos trabajos suponen de forma central creación, distribución o aplicación de conocimiento". Estas definiciones nos llevan a visualizar profesionales con tareas complejas y altos niveles de cualificación, por lo que quizás debiéramos añadir un concepto de operario del conocimiento, como aquel que asume las tareas de bajo valor añadido en los puestos del conocimiento, las que requieren menos cualificación por centrarse en tareas de datos repetitivas y no especializadas.

Las competencias necesarias para los profesionales del conocimiento, partiendo de las técnico- funcionales requeridas para cada puesto de trabajo, se completan con competencias específicas para la sociedad en red. Sin embargo, los niveles de exigencia de la digitalización están poniendo en el centro las competencias personales, para el equilibrio básico; y las sistémicas, para ser capaces de entender el contexto. Aunque quizás, cada vez debamos prestar mayor atención a las que son genuinamente humanas y, por tanto, diferenciales respecto a las tecnologías (Cotec, 2020, w3).

Figura 4. Esquema de distintos marcos competenciales (elaboración propia)

Y quizás, debiéramos añadir un nivel competencial específico para ser capaces de generar una sociedad digital alineada con las políticas de gestión de la diversidad. Destaco en particular, los retos que encontramos a día de hoy para conseguir que las mujeres estén

suficientemente representadas entre los profesionales que están diseñando la sociedad digital. El número de mujeres en carreras universitarias tecnológicas es bajo: en las ingenierías está en torno al 28 %, y en entornos de datos e inteligencia artificial, el porcentaje de mujeres es todavía. La gestión de los sesgos inconscientes es ya una competencia prioritaria de las empresas tecnológicas.

La sociedad digital se despliega a una gran velocidad, y cambia profundamente la forma de funcionamiento de las empresas y las competencias que necesitan sus plantillas. La incorporación de las TIC de forma masiva invitaba a pensar en un aumento significativo de la productividad, y sin embargo no está siendo así, por la dificultad de entender e incorporar el cambio de modelo.

4 AGENDA DE SOSTENIBILIDAD Y ALGUNAS PREGUNTAS INCÓMODAS SOBRE PRODUCTIVIDAD

Para seguir hablando de transformación digital y productividad debemos empezar con una mirada amplia sobre qué productividad necesitamos, desde una sosegada comprensión de los cambios profundos en las empresas que se han comentado, y otros muchos que observamos en el día a día.

No hay duda de que la transformación digital en marcha es una fuente de oportunidades para construir una sociedad sostenible y equitativa donde las personas estemos en el centro. El ritmo de los cambios tecnológicos y las dificultades del ser humano para absorberlos ponen al límite a nuestros modelos económicos, jurídicos, laborales y de valores. Los retos de la transformación digital requieren una gobernanza sabia y un desarrollo de la consciencia humana.

Como apunta el informe del Colegio de Economistas (Fundación Alternativas, 2021) “El capitalismo, sistema económico dominante en las sociedades occidentales, no está funcionando tan bien como debiera: el crecimiento económico global da señales claras de agotamiento; la desigualdad en la distribución de la renta y la riqueza supera límites moralmente aceptables, y los efectos del cambio climático han dejado de ser una amenaza para las generaciones futuras y son ya una realidad para la generación presente”.

Desde nuestro paradigma actual se perciben muchas contradicciones entre las bases de la libre competencia y el crecimiento de la productividad " Sería necesario analizar si la competencia que se deriva de la innovación tutelada por los gigantes tecnológicos tiene la granularidad necesaria para generar productividad e impactos de mejora de precios y servicios en los ecosistemas sobre los que influyen o, por el contrario, predominan las prácticas cuasi-monopolísticas" (Fundación Alternativas, 2021).

Avanzar en la compresión de la sociedad digital, del protagonismo de las empresas en su despliegue, y del alineamiento, o no, con la agenda de sostenibilidad, nos enfrenta a muchos vacíos conceptuales y a muchos dilemas éticos. El último número de la Revista Diecisiete, "Ética y Revolución Digital" (Salgado, Fernández, Pastor, 2021) nos permite identificar algunos de los temas más relevantes en relación a la digitalización como bien común, a su conciliación con la transición ecológica y al reto de abrir oportunidades para la creatividad humana.

Algunos de nuestros fundamentos como sociedad están en cuestión: "La revolución tecnológica no se ha visto acompañada de una revolución jurídica, como tampoco de una revolución ética", especialmente cuando los fundamentos de los límites del ser humano se desdibujan "El derecho es un sistema antropocéntrico que reconoce y garantiza la función del ser humano como núcleo y eje vertebrador del conjunto de la sociedad y de la vida en su conjunto. La revolución digital trae consigo tecnologías que asisten y ayudan a las personas y a la sociedad. Algunas de ellas pretenden emular, mejorar y perfeccionar al ser humano pero, más allá de esos loables propósitos, tienen el efecto perverso de situar a la persona dentro del entramado tecnológico como parte integrante del mismo o pueden acabar por convertirlo en una suerte de plataforma tecnológica"(Ausin, Robles, 2021).

Ya hay muchos autores que tratan de imaginar un futuro sostenible, en la era digital, que corrija los aspectos del actual sistema que parecen desajustados. Tim Jackson (2011) habla de la prosperidad sin crecimiento, con modelos que buscan desplegar el espíritu cooperativo del ser humano frente al competitivo para poder alejarnos de la lógica del crecimiento económico. Jordi Pimen nos guía en su libro "Buena crisis" (2009) hacía un mundo postmaterialista "en el que una economía reintegrada en los ciclos naturales esté al servicio de las personas y de la sociedad, en el que la existencia gire en torno al crear y celebrar en vez del competir y consumir, y en el que la conciencia humana no se vea como un epifenómeno de un mundo inerte". Adela Cortina, nos ayuda a entender qué son los buenos profesionales, que se guían por los bienes internos, no por el dinero, el poder o el prestigio: "los bienes internos deben desplegarse desde tres principios básicos: cada persona es un fin en sí mismo, no debe ser instrumentalizada y sí empoderada para

desarrollar sus planes vitales; hay que tomar decisiones teniendo en cuenta a todos los afectados; y lo que es valioso por sí mismo hay que respetarlo, lo que lleva a la responsabilidad sobre la naturaleza" (Cortina, 2008 w4)

En el fondo, todas estas aportaciones están cuestionando la concepción que tenemos en la actualidad de "productividad", tanto en el plano macroeconómico, como en el organizativo, como en el individual, y requerirían nuevos marcos conceptuales y nuevos indicadores para medirla.

Todas estas preguntas, que se quedan sin respuesta en este artículo, y que seguramente para poder responder necesitarían complejos procesos deliberativos entre grupos de interés con posiciones muy diferentes, me llevan a centrar el debate de transformación digital y productividad en la productividad de los trabajadores y trabajadoras. El talento humano debe estar en el centro del despliegue de la agenda digital, lo que requiere profesionales productivos, y confortables en su entorno laboral. Afortunadamente estas dos variables, productividad y satisfacción de los profesionales conforman un círculo virtuoso: un trabajador comprometido y feliz, es un trabajador más creativo, es más productivo.

No obstante, la base de la productividad individual, como garante de la productividad deseada en la sociedad digital, solo tiene sentido si el modelo laboral del futuro se parece al actual, con trabajadores laborales por cuenta ajena, empleados públicos, emprendedores, voluntarios, jubilados…¿Qué ocurre si, como algunos expertos proponen, por ejemplo Jeffrey Sachs (2017, w5), estamos yendo hacia un modelo donde el empleo por cuenta ajena será minoritario? En este caso sería necesaria una completa revisión del modelo de participación en la sociedad. Esta sería, quizás, la pregunta más incómoda sobre qué entendemos por productividad.

5 EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

Hemos visto en los epígrafes anteriores que, por un lado, la transformación digital es la base en nuestro sistema socioeconómico. Por otro, la transformación de nuestro sistema socioeconómico para alinearse con la agenda de sostenibilidad es el gran reto que abordamos como sociedad. Ninguna de estas dos agendas de transformación es posible si las empresas, las administraciones públicas, y las organizaciones del tercer sector, no introducen cambios importantes en su forma de funcionamiento. Las organizaciones deben evolucionar para hacer frente a la complejidad, y alinearse con los valores de la sostenibilidad.

El símil que se utiliza en la actualidad para caracterizar la estructura organizativa y flujos en la toma de decisiones, es un ser vivo. Frederic Laloux es uno de los autores más influyentes para entender las organizaciones capaces de funcionar con estos modelos orgánicos. Las tres aportaciones más relevantes en su obra, Reinventar las Organizaciones (2014) son: la aplicación de la teoría evolutiva a las organizaciones; la identificación de los principios que rigen el nivel más evolucionado; y la descripción de prácticas organizativas para la vida cotidiana que permiten llevar estos principios al día a día, de una forma sencilla inspiradora y permanente.

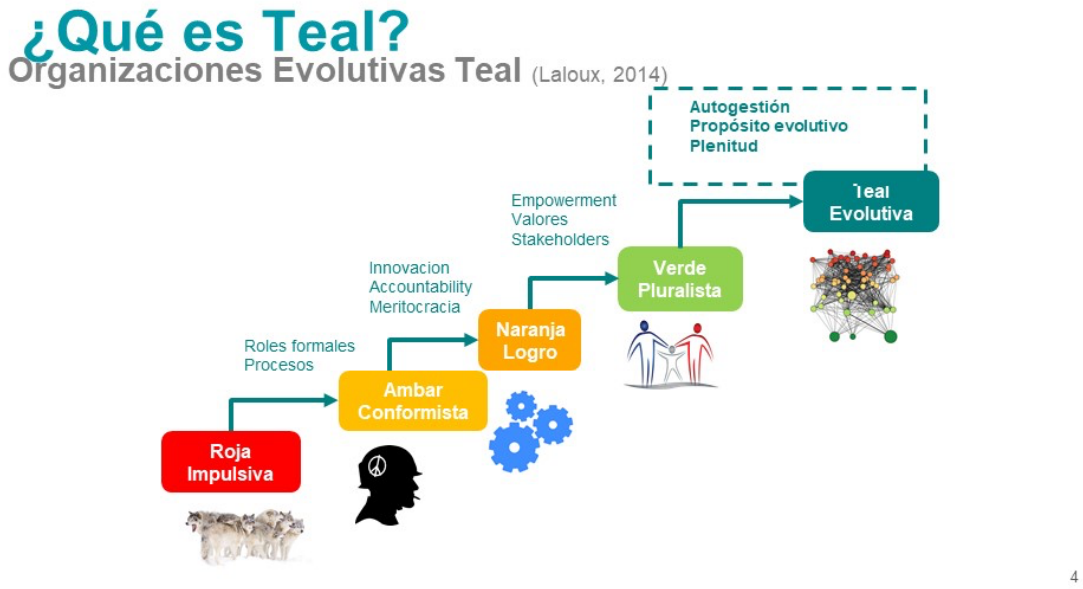

Figura 5. Etapas en la evolución organizativa (elaboración propia a partir de Laloux 2014)

En esta figura se ve de una forma gráfica la primera de estas aportaciones, la teoría evolutiva aplicada a las organizaciones. En cada nivel evolutivo la organización es capaz de dar respuesta a un contexto más sofisticado que el del nivel anterior. Si nos centramos en los cuatro niveles que conviven en la actualidad, el menos evolucionado es el

conformista- ámbar, con roles y procesos claramente definidos y estables, ejemplificada en las administraciones públicas o en el ejército; siguen las organizaciones orientadas al logro- naranjas, caracterizadas por la innovación, la meritocracia y la transparencia, que es la forma dominante en las empresas; el siguiente nivel en evolución lo conforman las organizaciones pluralistas- verdes, que añaden a las etapas anteriores un enfoque en los valores, la delegación y la integración de los grupos de interés, las reconocemos en esas empresas con buenas políticas de recursos humanos y una buena agenda de Responsabilidad Social Corporativa. Por último, emergiendo, las organizaciones evolutivas- Teal (verde esmeralda), que se rigen por los principios de plenitud propósito evolutivo y autogestión, que se explicarán a continuación, y que reconocemos en algunas de las organizaciones pioneras como NER Group, Patagonia o Burtzdog. Cada etapa trasciende e incluye a la anterior, y se activa la evolución cuando los principios de funcionamiento de una etapa son insuficientes para dar respuesta al contexto desde el que se opera.

No hay duda, de que la complejidad de la sociedad digital, está impulsando el salto a organizaciones evolutivas-teal, más ágiles y humanistas. Los síntomas de agotamiento de los modelos organizativos basados en la planificación estratégica, la jerarquía, y los procesos estables son múltiples. Los dos que considero más significativos en el análisis de la productividad en la sociedad digital son el bajo compromiso de las personas con sus empleadores y la caída de productividad de los profesionales del conocimiento.

Para entender el problema del bajo compromiso basta con compartir algunos datos de la encuesta Gallup (2017):

	Compro-metidos %	No compro-metidos %	Activamente desligados %	Empleados a tiempo completo por un solo empleador %
España	6	79	15	37
Media de la UE	13	70	17	51

Estos datos sitúan a España en el puesto 134 de 140, estando por debajo únicamente Francia, Japón, Hong Kong, Italia, Pakistán y Bután.

Como se verá en los epígrafes que siguen, el compromiso es el mejor indicador sintético de la buena gestión del talento, y el compromiso emocional, además, correlaciona con la productividad individual. Como recoge el propio informe de Gallup “una de las formas en las que el liderazgo de mando y control puede reprimir la productividad, es negar a los

empleados la posibilidad de gravitar hacia roles y responsabilidades que encajen con sus habilidades innatas. Las estrategias que permiten a las personas identificar, desarrollar y usar sus talentos para convertirlos en fortalezas, pueden incrementar drásticamente la productividad de la fuerza de trabajo". Y da algunos datos para fundamentar esta afirmación: "los equipos en los ambientes de trabajo basados en fortalezas incrementan sus ventas entre un 10% y un 19% y sus beneficios entre un 14% y un 29%."

En cuanto a la productividad, los datos macroeconómicos muestran el estancamiento en los últimos años:

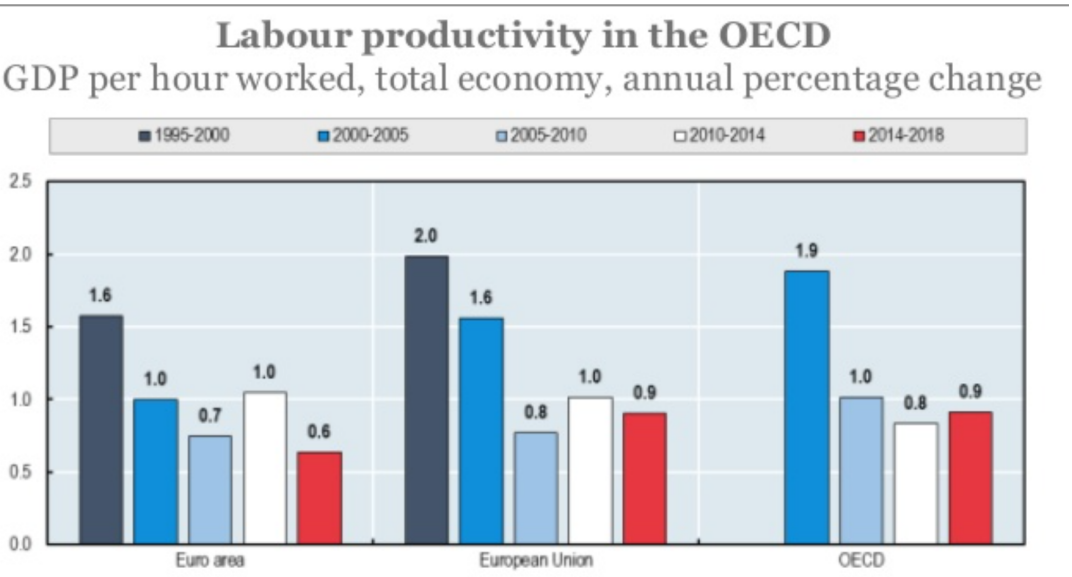

Figura 6. Incremento productividad laboral (OCDE, 2019)

El marco de análisis organizativo en el que hemos basado las investigaciones sobre productividad del trabajador del conocimiento en el GIOS es el modelo trabajador-equipo-organización-redes, es decir nos centramos en la productividad personal, que influye directamente en la mejora de la productividad empresarial y en sus resultados financieros. "Sin embargo, se pueden dar casos en los que aumente la productividad empresarial bajando la individual debido a la disminución de trabajadores por despidos" (Fernández Ferreras, 2017).

En relación a la caída de productividad de los profesionales del conocimiento, Peter Drücker (1999) ya señaló la productividad del trabajador del conocimiento como el gran desafío para el siglo XXI: «La principal prioridad económica de los países desarrollados debe ser elevar la productividad del trabajo intelectual y en el sector servicios». Davenport (2011) habla en la revista McKinsey Quaterly de esos retos del trabajo del conocimiento "Hay pocas evidencias de que el gasto masivo en ordenadores personales, software para la productividad, sistemas de gestión de conocimiento y mucho más, haya supuesto un avance. Es más, una amplia variedad de investigaciones sugieren que los

entornos de trabajo multitarea, siempre-conectado (always-on) distraen tanto la atención que están minando la productividad".

En mi libro, "La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI" (2017) parto de la base de que la variable mediadora entre digitalización y productividad es la innovación organizativa: "La incorporación de más TIC no mejorará la productividad si su introducción no se afronta con criterios organizativos acertados. Hacen falta esquemas de trabajo que den respuesta a los problemas creados por el mal uso de las TIC: la fragmentación del tiempo, la dificultad de centrar la atención, la sobreabundancia de información, etc., circunstancias todas ellas que merman el rendimiento del trabajo en red y tienen un impacto negativo en la productividad de los trabajadores del conocimiento ".

Y aquí es donde cobra valor la caracterización que hace Laloux de los tres principios de funcionamiento de las organizaciones más evolucionadas: plenitud, equipos autogestionados y propósito evolutivo.

El primer principio es el de plenitud (wholeness). Las organizaciones teal nos invitan a recuperar nuestra integridad interna y acudir al lugar de trabajo con todo aquello que somos.

El principio de autogestión, habitualmente en equipos autogestionados, combina novedosas estructuras organizativas y procesos: equipos autónomos, no hay jefes, ausencia de organigramas, toma de decisiones distribuida y libre circulación de información. "Las organizaciones teal han encontrado la clave para operar de manera eficaz incluso a gran escala con un sistema basado en las relaciones entre pares, sin la necesidad de jerarquía ni consenso" (wiki Reinventing Organizations, 2017 w6).

El tercer principio, el propósito evolutivo, es quizás el que en estos momentos está generando más debates. Inicialmente era entendido como la evolución natural de la planificación estratégica tradicional para pasar a guiarse por un sentido de orientación propio, escuchando y entendiendo el propósito al que la organización quiere servir (Laloux, 2014). Sin embargo, en los últimos años, Laloux habla de la necesidad de que el propósito propio esté alineado con la agenda de sostenibilidad "¿Qué ocurriría con las ventas de la empresa si: 1- no se permitiera el marketing, 2- los clientes vieran un video de cómo el producto/servicio se hace, 3- el precio del producto incluyera su coste completo (incluyendo externalidades negativas?" (Laloux, 2018, w7). Y nos deja algunas preguntas que quizás corresponden al epígrafe anterior: ¿qué debe hacer una organización cuyo propósito, cuya actividad, tiene un impacto negativo en la agenda de sostenibilidad?

La mayor parte de las empresas, especialmente las grandes, son conscientes de la necesidad de avanzar hacia estructuras organizativas más ágiles y humanistas si quieren adaptarse a la sociedad digital. Sin embargo, el camino no es sencillo. Los modelos dominantes de toma de decisiones jerárquicas, departamentos que funcionan como silos, y fuerzas laborales con bajos niveles de compromiso, hacen que los avances estén siendo más lentos de lo previsto, y de lo necesario.

6 EL TELETRABAJO EN LA NUEVA NORMALIDAD

Desde marzo de 2020 un desencadenante inesperado, y no bienvenido, de la transformación digital ha sido la pandemia de COVID 19. La implantación masiva de teletrabajo ha sido un gran experimento organizativo del que sacar lecciones y recomendaciones para construir un entorno de trabajo armónico en la sociedad digital.

Ya hace lustros que se analiza el teletrabajo como un cambio natural en la sociedad en red, en la que las TIC facilitan trabajar desde cualquier sitio y en cualquier momento. Conceptos como lugar de trabajo u horario laboral se desdibujan y parecía innecesario acudir masivamente a las oficinas, en las mismas franjas horarias. Sin embargo, el teletrabajo no estaba avanzando y consolidándose como se esperaba…hasta marzo de 2020.

Desde un punto de vista teórico, para poder teletrabajar con éxito, necesitamos: un puesto elegible (trabajador del conocimiento), la plataforma tecnológica adecuada, tener los objetivos del puesto claros, contar con mecanismos de coordinación con el equipo y la organización adecuados y tener una cultura de confianza (Casado, Moreno, et al., 2004)

Habitualmente, los trabajadores por cuenta ajena, cuando teletrabajan lo hacen a tiempo parcial, dos o tres días a la semana como máximo. Eso permite combinar las ventajas del modelo presencial con las ventajas del modelo de teletrabajo. Si tuviera que resaltar dos ventajas del teletrabajo éstas serían: flexibilidad para la conciliación de vida profesional y personal, y tiempo de calidad para las actividades más estratégicas y de reflexión.

En la implantación de proyectos de teletrabajo formal siempre se ha considerado conveniente que fuera voluntario por dos razones fundamentalmente: son necesarias unas condiciones mínimas en la casa como centro de trabajo, y la persona tiene que tener

unas determinadas características psicológicas que no le enfrenten a su aversión a la soledad, dificultades para desconectar, o entremezclar sus esferas vitales cuando quieren mantenerlas separadas.

Las organizaciones pioneras, con un enfoque organizativo adecuado, y habitualmente impulsadas por programas de conciliación de vida profesional y personal, han aprovechado las oportunidades de la agenda digital para motivar a sus profesionales con el teletrabajo.

La evaluación, todavía prematura, del despliegue masivo de teletrabajo, desde marzo de 2020, ha permitido comprender el valor de los principios teal: tener claridad de propósito, y profesionales comprometidos con altos niveles de autonomía y delegación. Las organizaciones preparadas, las más evolucionadas han podido desplegar el teletrabajo con eficiencia (Moreno, 2020, w6).

Es difícil todavía analizar con perspectiva los cambios organizativos y en estilos de trabajo que nos ha dejado esta implantación masiva de teletrabajo. Si tuviera que identificar una oportunidad que se ha abierto, es la necesidad de rediseño de la relaciones emocionales en el entorno de trabajo como fuente de motivación, coordinación, y creatividad; y, consecuentemente, de productividad.

El reto generalizado en estos momentos es entender qué condiciones organizativas se deben poner en marcha para que el teletrabajo sea un aliado de la satisfacción laboral, de la productividad y del acercamiento a formas organizativas ágiles y humanistas (verde pluralista-teal evolutivo, en la escalera evolutiva de la figura 5).

7 LAS PERSONAS EN EL CENTRO: TALENTO Y CONFIANZA COMO BASE DE LA PRODUCTIVIDAD

Las personas y los equipos humanos, son las unidades primordiales que conforman cualquier organización. Como se ha expuesto a lo largo de este documento la productividad que sin duda necesitamos en el mundo digitalizado, es la de las personas desplegando su talento, lo que requiere un alto nivel de compromiso con su organización, y con el propósito de su organización. Expresado en palabras del economista Antón Costa (2020, w8) "¿Cómo tu eres capaz de organizar los recursos de la empresa para que sean productivos?...La productividad total de los factores y la creatividad e innovación…dependen del clima social interno".

Si nos adentramos en las causas de que la productividad individual está estancada o incluso disminuyendo, especialmente en niveles directivos, vemos que el modelo "siempre conectado" nos lleva a una aparente productividad operativa particular pero a una hipoproductividad estratégica. Dean y Webb (2011) afirman "Muchos directivos tienen, literalmente, dos jornadas de trabajo solapadas: la programada en las agendas y la "antes, después y en los intersticios" cuando aprovechan cualquier momento con los ordenadores portátiles y los teléfonos inteligentes en un vano esfuerzo de controlar el flujo de información que les llega". Estos autores hablan del lado oscuro de las TIC para los directivos, centrándolo en tres asuntos: primero, la disminución de la productividad, de la creatividad y de la capacidad para tomar decisiones que conlleva el trabajo multitarea; segundo la autodisciplina necesaria para gestionar la enorme cantidad de información que llega; y tercero, el comportamiento de los directivos hiperconectados se transforma en un mal ejemplo para el resto de la plantilla, con el consiguiente impacto negativo en la productividad.

Para el estudio de la productividad y compromiso de los profesionales del conocimiento hay que empezar por el marco organizativo interno, diferenciando tres niveles de análisis: el de la organización, el de los equipos de trabajo y el del trabajador.

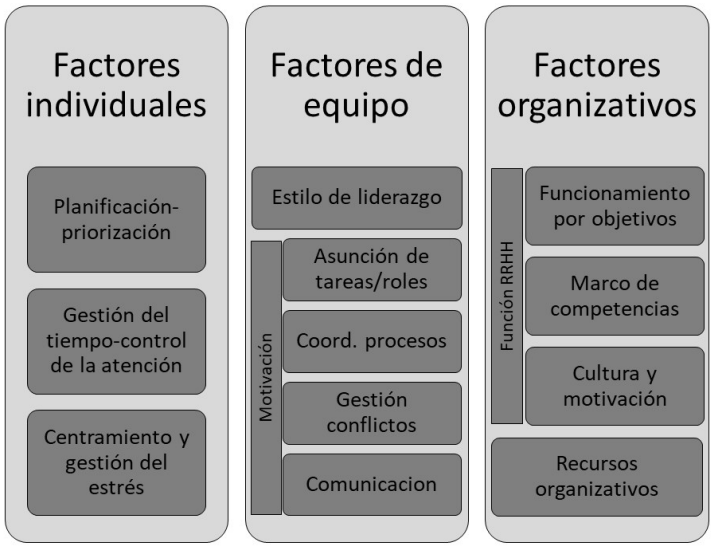

Figura 7. Noveles de análisis de productividad y satisfacción de trabajadores (Actualizado Moreno, 2010)

La figura es la explicación gráfica de cómo la productividad de una organización requiere de la intervención en estos tres planos (Moreno, 2017). Los recursos tecnológicos, las estrategias de gestión de conocimiento, los mecanismos de alineamiento estratégico organizativo y las políticas de RRHH, en el plano organizativo, garantizan las condiciones necesarias para gestionar los desafíos de productividad, talento y motivación de los trabajadores del conocimiento. Pero no son suficiente.

En los equipos, que son las unidades base para aportación de valor en una organización, la claridad en la asunción de objetivos y funciones, la creación de un buen clima, el estilo de coordinación que potencie la motivación, son pilares fundamentales para que un grupo sea productivo.

Con los factores organizativos adecuados como base, un liderazgo justo y motivador en los equipos, y una composición de los equipos adecuada a las funciones a desempeñar, se pasa a poner el foco en los factores individuales. Los profesionales del conocimiento, como se ha visto al hablar de modelos de competencias, deben estar permanentemente definiendo qué tareas son pertinentes y cuáles no, y asignando prioridades y tiempo a las múltiples demandas que se reciben en el equipo.

¿Cómo lograr que los trabajadores se enfrenten a un entorno tan demandante con alta motivación? Hertzber ya definió en 1959, por un lado los factores de higiene, que si faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero cuya presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Entre los factores higiénicos están: sueldo y beneficios, política de la empresa, ambiente físico, estatus, seguridad laboral, o consolidación. Por otro, los factores motivacionales que ayudan a aumentar la satisfacción del trabajador,

entre los que están los logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad o promoción.

Como se mencionó anteriormente, para medir la calidad en las políticas de RRHH, el indicador sintético más representativo es el compromiso, que mide diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización, y la obligación de permanecer en ella. De cara a entender la relación del compromiso y la productividad debemos diferenciar por un lado de compromiso racional que mide la implicación con la organización en la que se trabaja porque satisface los intereses propios en suficiente medida (porque interesa), y que está relacionado con los factores higiénicos. Este compromiso correlaciona con la intención de permanencia. Por otro, el compromiso emocional caracterizado por una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en su beneficio, y el fuerte deseo de permanecer en ella, que se relaciona con los factores motivacionales. El compromiso emocional es el que correlaciona con la productividad (Mahou, 2016)

Los departamentos de gestión de personas (o RRHH, o los más recientes Chief Happiness Office) están viviendo en primera persona las presiones sobre la plantilla para la transformación digital. Desde un punto de vista teórico, el reto es activar el círculo virtuoso que ya hemos mencionado: un trabajador satisfecho es un trabajador más productivo. Parece que tener buenas políticas de gestión de personas es la base de la productividad y de la felicidad de los profesionales.

En la sociedad digital, como hemos enunciado, ese círculo virtuoso debe ser la base de la plenitud, y con una cultura orientada a que las personas desplieguen su potencial se podrá evolucionar a niveles de suficiente agilidad y capacidad de adaptación. Además, el teletrabajo nos ha mostrado que se requieren actuaciones de acompañamiento específico cuando la plantilla trabaja en remoto, y si no se activan esos planes de acompañamiento del teletrabajo, puede haber un impacto negativo en el compromiso y productividad de los profesionales.

Para garantizar el avance organizativo, a estas dos realidades tenemos que añadir una mirada adicional: la interacción personas-tecnologías, ante el despliegue masivo de la robotización y la inteligencia artificial. ¿Qué roles deben asignarse a las personas para que la automatización masiva sea satisfactoria y productiva? Cotec, en sus videos MiEmpleoMiFuturo (2019) analiza cómo la automatización del trabajo con datos, repetitivo y especializado, obliga a replantear el rol de las personas en el entramado tecnológico, para que se genere valor desde lo que el cerebro humano aporta de forma insustituible (o inautomatizable).

Las personas, los equipos y la capacidad de adaptación vuelven a emerger como columna vertebral de la innovación organizativa, por eso vale la pena profundizar en los tres principios teal como hoja de ruta organizativa y de gestión del talento.

La plenitud pone a las personas en el centro y genera unas condiciones, una cultura, que les permite desplegar su talento siendo ellos mismos. El primer paso que permite avanzar hacia la plenitud son las buenas políticas de recursos humanos. En algunos casos se va un paso más allá y se habla de organizaciones humanistas que ponen en el centro la felicidad y el crecimiento de las personas que conforman la plantilla (Gurt, 2016). La plenitud requiere, además, una profunda comprensión del ser humano, y la adquisición de competencias para que cada persona despliegue su potencial desde sus capacidades y limitaciones. Keagan y Laskow (2016) hablan de cultura de crecimiento, DDO (Deliberetaley Develpmental Organziatoons), basada en el feedback continuo, un entorno seguro, de confianza, donde los errores son una fuente de aprendizaje.

Como ya se ha apuntado, los equipos son la unidad básica de aportación de valor en una organización. Sin embargo, en los modelos de gestión dominantes los equipos no tienen el protagonismo y atención que merecen, y mucho menos los niveles de delegación para tomar decisiones de forma autónoma. No hay duda de que es difícil sustituir las jerarquías, especialmente en las grandes empresas y en las administraciones públicas donde están muy afianzadas, por equipos con mayores niveles de autonomía. Sin embargo, las metodologías ágiles, los equipos transversales, o las oficinas de transformación, ya se están incorporando en muchas empresas.

El concepto de equipos autogestionados no es solo parte de los principios teal, se está consolidando con distintos orígenes y con distintas denominaciones: “Un nuevo estilo de relaciones” (ner) (Saratxaga, 2007), Team of Teams (McChristal, 2015), u Holacracia (Robertson, 2015). En ner, red de empresas basadas en la autogestión, lideradas por K2K Emocionando, la confianza alimenta el cambio: “tengo el convencimiento de que la máxima creación de conocimiento proviene del trabajo en equipo; es decir, de la experiencia compartida” (Sarataxga, 2007). La holacracia de Robertson ofrece una metodología estructurada para pasar de jerarquías a la autogestión, con una estructura organizativa en círculos que agrupan roles, con unas normas de relación claras, como una alternativa para la gestión del poder. En Team of Teams, el foco está en el alineamiento de equipos para conformar un gran organismo autorregulado.

La forma de evolucionar a estas formas emergentes de funcionamiento no se apoya en metodologías o reglas, sino en principios y valores. Por eso, hay una tercera aportación en el libro Reinventar las Organizaciones que permite entender esta evolución organizativa que aumenta el compromiso y la productividad individual, de equipo y de la

organización: las prácticas cotidianas teal son un conjunto de actuaciones rutinizadas (diariamente, semanalmente..) para conseguir la transformación de una organización. El objetivo de esas prácticas es consolidar aprendizajes en la organización y que sirvan a la vez para el crecimiento personal de los trabajadores. Existen muchas que se han identificado y descrito investigando casos reales. Para la plenitud: reuniones no egocéntricas, apoyos para el autoconocimiento, las prácticas de gratitud, feedback emocional, construcción de confianza, contar historias (storytelling), espacios de reflexión, alineamiento de valores, construcción de comunidad y lenguaje propio. Para la autogestión: toma de decisiones por consejos, gestión de conflictos, reuniones por consentimiento. Y para el propósito evolutivo: alineamiento en valores, gestión de estados de ánimo, prácticas de comunicación interna, comunicación externa. Con cada investigación de casos esta "caja de herramientas teal" se amplía, porque el camino que recorre cada empresa es único y solo viable si se basa en sus valores y sirve a su propósito.

El alineamiento organizativo con los principios de plenitud, equipos autogestionados, y propósito evolutivo, pone en marcha una cultura de crecimiento y activa la inteligencia colectiva, de la que habla Innerarity (2011) como reto en la sociedad del conocimiento: "Sin embargo, el mayor desafío de la sociedad del conocimiento no es la generación de conocimiento micro, sino macro, la generación de inteligencia colectiva. En la sociedad, y en las organizaciones, hay un exceso de información que impide tener una visión general de los asuntos, y comprenderlos y asimilarlos de forma eficiente". Innerarity habla de los diseñadores del conocimiento, que son personas que convierten la información en saber, que abren caminos en el laberinto de la información porque son capaces de reducir la complejidad de manera pertinente.

La productividad individual, la capacidad de trabajar en equipo, y la adecuada integración de estos equipos con la tecnología, creando una verdadera inteligencia humana-artificial, son las bases de la productividad en la sociedad digital. Esto significa cosas distintas para distintos perfiles organizativos.

8 CADA ORGANIZACIÓN EVOLUCIONA DESDE SU NIVEL DE MADUREZ

Las empresas grandes con buenas políticas de recursos humanos, y con una Responsabilidad Social Empresarial explícita son muchas. Desde la perspectiva organizativa, estas empresas pluralistas-verdes lideran la evolución generalizada de las innovaciones organizativas necesarias en la sociedad digital. Si siguiendo la teoría evolutiva aplicada a las organizaciones de Frederic Laloux, entendemos que estas empresas están en el nivel pluralista verde, el siguiente paso para hacer frente a la complejidad y funcionar como organizaciones agiles y humanistas, es evolucionar al siguiente nivel: teal evolutivo, basado en la plenitud de los trabajadores, el propósito evolutivo y los equipos autogestionados.

El gran reto para lograr la evolución es la forma en la que se gestiona el poder y, asociadamente, el estilo de liderazgo dominante. Las jerarquías son demasiado rígidas en la sociedad digital, no son un sistema eficiente de toma de decisiones porque hay que tomar muchas y de manera muy rápida, por lo que se produce un cuello de botella en la cúpula. Las estrategias para aumentar la delegación y la autonomía de los equipos, muchas veces, no pasan de las palabras a los hechos.

Los modelos de liderazgo necesarios en entornos de máxima delegación son el líder coach, el liderazgo sin ego, el liderazgo distribuido y el autoliderazgo. La figura que sigue muestra algunos de los libros que marcan estas tendencias.

Además de la confianza en los equipos y en los profesionales para delegar, los líderes deben aportar la capacidad de adaptación estratégica a los cambios de la sociedad digital y velar por el alineamiento con el propósito. Para ello algunos de los modelos emergentes son el liderazgo transformador, el liderazgo sistémico y el liderazgo liminal.

En las comunidades teal y en las investigaciones en marcha, se observan muchas "manchas" teal en algunos departamentos o equipos de las empresas, con muchas prácticas cotidianas para la plenitud, muchas iniciativas para favorecer la agilidad y la autogestión, y un movimiento muy fuerte de conexión del propósito de la empresa con la agenda de sostenibilidad. Si bien son pocas las empresas que funcionan por ahora en el nivel evolutivo teal, son muchos los brotes teal que invitan al optimismo.

El liderazgo de las empresas tecnológicas en el avance de la sociedad digital es evidente, incluso, como se ha apuntado, preocupante. La posición del resto de las grandes empresas, especialmente las multinacionales, para desplegar y garantizar el acceso a la sociedad digital en cada sector, en cada producto y servicio, es fundamental. Tienen los recursos tecnológicos, tienen el talento digital, tiene la posición de mercado global para operar. Su reto es enorme, porque los grandes sistemas de información, y los procesos internos se quedan anticuados y rígidos, pero aun así su posición para dinamizar los ecosistemas de innovación y escalar las innovaciones de valor, es insustituible.

Desde esos ecosistemas de innovación el papel de las startups está siendo un ingrediente catalizador de la transformación. Y dentro de las startups cobran especial relevancia, si queremos hablar del valor social de la empresa en la transformación digital, las startups sociales que considero disruptoras del ecosistema digital.

Una startup social es la confluencia de dos conceptos relativamente recientes, la startup y la empresa social. Me gustaría compartir algunas definiciones para justificar el protagonismo que pueden llegar a tener en el despliegue de la sociedad digital sostenible.

"Partiendo de la base de que el emprendimiento en el sentido schumpeteriano es el fenómeno de creación, desarrollo y crecimiento de organizaciones capaces de canalizar y generar un elevado impacto socioeconómico, la startup puede entenderse como la unidad mínima de emprendimiento innovador" (Arenal, et al, 2018). Porque frente a los emprendimientos tradicionales, la startup se crea con modelos de negocio escalables, habitualmente mediante las TIC.

Las empresas sociales y los emprendedores sociales, tienen diferentes definiciones dependiendo de si nacen en la tradición de economía social, del emprendedor social no empresarial o las empresas con productos y servicios que buscan luchar contra la pobreza

de las regiones en las que operan (Yunus, 2000). Los cuatro principios que capturan la esencia de las empresas sociales son (Fisac, Moreno, 2015): (1) La misión principal de la organización es de carácter social; (2) La organización persigue su misión a través de la generación de ingresos por la provisión de productos y/o servicios en un mercado; (3) La organización tiene vocación de sostenibilidad y autonomía y no depende únicamente de aportes externos de recursos económicos (subvenciones o donaciones) y humanos (trabajadores voluntarios); (4) Los excedentes y la riqueza generada están destinados en una parte significativa a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la organización.

En su libro "Un mundo de tres ceros", Yunus (2017) nos lanza una reflexión estratégica sobre cómo las crecientes desigualdades del actual modelo socioeconómico, y la insostenibilidad medioambiental pueden revertirse apoyando a las empresas sociales con ambición de escalar en tamaño e impacto: "Soy un gran entusiasta del potencial de las nuevas tecnologías.Les asigno un papel central en el desarrollo de cambios masivos sociales y económicos". El papel de los jóvenes en esta nueva agenda de transformación, es crucial.

Me gustaría finalizar el repaso de perfiles organizativos con una pregunta: ¿podemos avanzar sin el liderazgo de las administraciones públicas? Mi opinión es que no, que eso hipotecaría el avance equilibrado de nuestro modelo socioeconómico. Pero desafortunadamente, es lo que está pasando.

Desde la perspectiva de la teoría evolutiva aplicada a las organizaciones las Administraciones Públicas están mayoritariamente en el nivel evolutivo ámbar conformista. Se han hecho esfuerzos para evolucionar al siguiente nivel orientado al logro, en el que la eficacia y la eficiencia están en el centro de procesos y estructuras. Sin embargo todavía están lejos de los principios que caracterizan el estadio eficiente: innovación, accountability y meritocracia. Este punto de partida no es especialmente favorable para una transformación digital que permita desplegar el talento de los empleados públicos, que son la base de la productividad de la Administración.

"Todos los cambios que han ocurrido en las empresas, el cambio organizativo, el cambio tecnológico, el modo de operar de las empresas, tienen que empezar a pasar al mundo de lo político, de las instituciones. Las instituciones nuestras siguen siendo iguales a como eran en la época de la producción en masa, siguen siendo las mismas burocráticas… Las Instituciones gubernamentales tienen que dar el salto. […] Hay que tomar decisiones de consenso público-privado superando la falsa dicotomía Estado-Mercado" (Perez, 2006).

Mariana Mazzucato en su libro “El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global” (2019) nos invita a repensar el análisis del reparto de valor entre grupos de interés, reivindicando el valor de lo público en las inversiones de investigación y en el alineamiento de las inversiones a través de sus políticas, propone “recuperar la confianza y crear misiones”. Esas misiones, refuerzan el papel la Administración Pública como ente regulador e incentivador (subvenciones, fiscalidad, reforma laboral…) de cambios estratégicos.

En la conferencia “Un nuevo contrato social de la empresa para el día después” Antón Costa (2020, w8), nos invita a repensar la distribución de valor dentro de las propias empresas: “La fuente principal de la desigualdad que pone en riesgo la cohesión social es lo que está ocurriendo en el seno de las empresas… a la hora de repartir el excedente empresarial entre salarios y dividendos o sueldos de altos directivos. “Mi tesis es que donde tenemos la principal fuente de desigualdad es en la distribución del excedente que se genera en el seno de las empresas. Si eso es así, necesitamos un nuevo contrato social”.

Se habla mucho en la actualidad de las misiones, de la capacidad de aunar recursos y energía en torno a retos concretos inspiradores y movilizadoras. El ejemplo que se pone habitualmente como misión es la llegada de un cohete a la luna en 1969. La misión que considero más relevante para la transformación digital de manera ética, sostenible, y base para la evolución de la humanidad, es que las administraciones públicas alcancen la excelencia organizativa y de gestión de personas, empezando por los estilos de liderazgo de quienes asumen las mayores responsabilidades.

La transformación digital nos brinda la oportunidad de evolucionar en nuestros modelos económicos, empresariales y sociales. El liderazgo de las empresas en la apasionante innovación tecnológica que vivimos, es incuestionable. Para avanzar hacia modelos más conscientes humanamente y alineados con la agenda de sostenibilidad, necesitamos que las organizaciones apuesten por una cultura humanista y con estructuras organizativas con altos niveles de autonomía para los equipos. Administraciones Públicas, empresas y organizaciones del tercer sector, cada uno desde su rol, y conjuntamente en alianzas, deben liderar la evolución de la sociedad digital.

9 Referencias

Bibliografía

Arenal, A., Armuña, C., Ramos, S., Feijoo, C., 2018, Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones, Economía Industrial.

Ausín, T, Robles Carrillo, M., 2021, Ética y derecho en la revolución digital. En Ética y revolución digital. Revista Diecisiete

Carney, B., Getz, I., 2009, Freedom Inc: How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance, Somme Valley House (Arpa Editores traducción al español).

Casado, R., Moreno, A. et als, 2004,Trabajar y Vivir la Red, Madrid, Telefónica I+D.

Castells, M., 1998, La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 3. Fin del Milenio, Madrid, Alianza Editorial.

Davenport, T., 2011, Rethinking knowledge work: A strategic approach. McKinsey Quaterly, February 2011.

Davenport, T., 2011, Rethinking knowledge work: A strategic approach. McKinsey Quaterly, February 2011.

Davenport, T., 2002. Can You Boost Knowledge Work's Impact on the Bottom Line. Harvard Management Update, pp. 3-4.Davis, B., Carney, B., Getz, I., 2019, Leadership without ego, Palgrave McMillan.

Dean, D., Webb, C. (2011), Recovering from information overload, McKinsey Quaterly, january 2011

Drucker, P., 1999, Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review, 41, 2. 17 p.

Fernández Aller, C., Salgado, J., Pastor-Escudero, D. (coords), 2021, Ética y revolución digital, Revista Diecisiete.

Fernández Ferreras, F., 2017, Modelo relacional y competencial para optimizar la productividad individual para puestos con alta capacidad de decisión en entornos en red. Tesis doctoral - UPM.

Fisac, R., Moreno, Ana., 2015: La empresa social: marco conceptual, contexto e información, ACEA

Fundación Alternativas, 2021, La reforma de la empresa y la Covid-19. Proyecto empresa y sociedad.

Gallup, 2017, State of the global workforce.

Gurt, J. 2016. Diseña tu futuro. Atrévete a ser tu: la felicidad en el trabajo es posible. Editorial Conecta.

Innerarity, D. 2011. La democracia del conocimiento: Por una sociedad inteligente. Paidós.

Ismail, S. Exponential organizations; Diversion Books, New York, NY, 2014Jackson, T., 2011, Prosperidad sin crecimiento. Economía para un planeta finito. Icaria Editorial.
Kegan, R. and Laskow, L., 2016, An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
Laloux, F., 2014, Reinventing organizations, A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Nelson Parker.
Laloux, F., 2016, Reinventar las organizaciones, Arpa Editores.
Mahou Fernández, A., 2016, Herramientas de gestión de compromiso para trabajadores del conocimiento, Tesis doctoral UPM.
Mazzucato, M., 2019 El valor de las cosas, Taurus.
McChristal, S., 2015, Team of Teams, Penguin Business.
Moreno, A., 2009, Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio. Editorial Sanz y Torres.
Moreno, A, 2017, La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI. El crecimiento personal como palanca para el cambio en la organización, Editorial Areces.
Moreno, A., Martínez, M., Maroto, A. 2018, La transición hacia organizaciones evolutivas– Teal. Economía Industrial.
OCDE, 2019, OECD Compendium of Productivity Indicators 2019.
Pérez, C., 2006, ¿Hacia dónde va el mundo hoy?: la globalización en clave tecnológica e histórica, Madrid, Fundación Telefónica.
Pérez Martínez, J., Hernández Gil, J.F., 2020, Una mirada crítica sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Telos.
Pigem, J., 2009, Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista, Editorial Kairos
Pigem, J., 2018, Ángeles o Robots. La interioridad humana en la sociedad hipertecnológica, Fragmenta Editorial.
Robertson, R., 2015, Holacracia, Empresa Activa, Barcelona.
Saratxaga, K., 2007, Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente, Prentice Hall.
Scharmer, O., Kaufer, K., 2013, Leading from the Emerging Future From Ego-System to Eco-System Economies, Editorial BK.
Schwab, K., (2016). La Cuarta Revolución Industrial. España: Debate.
Yunus, M., 2000, Building Social Business, PublicAffairs.
Yunus, M., 2017, A world of three zeroes, Editorial Scribe.

Videografía

w1- Carlos Barrabés, Conferencia sobre blockchain y mentalidad startup- 2016
https://www.youtube.com/watch?v=S2FEm1eNzH4
w2-Contract for the web: https://contractfortheweb.org/es/

w3- Cotec – MiEmpleoMiFuturo - 2019, https://www.youtube.com/watch?v=htAnVeMtrr8
https://www.youtube.com/watch?v=-z5z8aGRSQ0
w4- Adela Cortina – El buen profesional ETSII-UPM, 2008: https://www.youtube.com/watch?v=1BNHslXAz_w
w5-Jeffrey Sachs, Mesa con Carlota Pérez y Mariana Mazzucato, RSA Mission Oriented Innovation, 2017, https://www.youtube.com/watch?v=Do-dvqRSbp4
w6- Ana Moreno, CLyT-UPM Teletrabajo y transformación organizativa Teal, 2020 https://www.youtube.com/watch?v=oelFkL7BJBI
w7-wiki Reinventing Organizations, 2021 – https://reinventingorganizationswiki.com/ Español: www.reinventarlasorganizacioneswiki.com
w8-Federic Laloux, Videos Insights for the journey, Fake purpose, 2018: https://thejourney.reinventingorganizations.com/66.html
w9-Antón Costa en El Día de Después itd-UPM- Un nuevo contrato social de la empresa para el día después – 2020 https://youtu.be/cEhRIqptdzo
w10- Entrevista Ana Moreno en Nueva lustración evolucionista -2020 https://ilevolucionista.blogspot.com/2020/12/hacia-un-nuevo-paradigma-laboral.html