

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Febrero 2018



La Reina Roja y las organizaciones transformadoras

“Aquí, si quieres llegar a alguna parte, tienes
que correr el doble de rápido”

Consejo de la Reina Roja a Alicia

¿Qué es?

- ✓ En nuestro entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), hay que ir más allá de los cambios puntuales y reactivos. La simple gestión del cambio o de proyectos transformadores concretos ya no es suficiente, se impone pasar a un paradigma de **organizaciones transformadoras per se**.
- ✓ Podemos ilustrar esta necesidad mediante la **Hipótesis de la Reina Roja**: una hipótesis evolutiva según la cual los organismos deben adaptarse, evolucionar y proliferar constantemente no para obtener ventajas, sino simplemente para mantener el *statu quo* frente a otros organismos también en constante evolución en un entorno siempre cambiante.
 - ❖ El término proviene de un pasaje de *A través del espejo* (1871) de Lewis Carroll en el que Alicia corre con la reina roja a toda velocidad. Al pararse, se da cuenta que están en el mismo lugar. La reina roja le dice que en ese país hay que correr mucho simplemente para permanecer en el punto donde estaban, ya que el mundo avanza con ellas.
- ✓ Las hipótesis de la teoría evolutiva se corresponden bien con el mundo de las organizaciones porque éstas, según teóricos como Frederic Laloux, son **organismos vivos** y, en consecuencia, deben tender a funcionar de manera similar a sistemas adaptativos complejos y no como máquinas. Este modelo organizativo requiere una estructura flexible y fluida de relaciones, y una cultura transformadora.
- ✓ La **Hipótesis de la Reina Roja** nos sirve como metáfora de cómo el entorno organizativo no espera a las organizaciones, sino que avanza y se transforma de manera constante. Por lo tanto, los ritmos de la innovación tienden a acelerarse. Los **ciclos de innovación se están acortando** drásticamente en todos los sectores. En el sector del automóvil, por ejemplo, hasta hace unos años eran prácticas habituales los ciclos de desarrollo de 48 meses y unos modelos con una vida en el mercado de seis años. Hoy, los tiempos desde la concepción a la producción son inferiores a los 24 meses y varios líderes del sector ya están intentando reducir dicho período hasta los 12 meses.
- ✓ Como correlato a esta hipótesis, podemos hablar del **Efecto de la Reina Roja**: la sensación de **frustración** que se apodera de las organizaciones cuando, tras intentar diferenciarse de sus competidores con mejores productos o procesos, se dan cuenta que la situación es prácticamente igual. Han avanzado, pero los competidores y el mercado también

avanzaron. "Si no te mueves, te quedas atrás; si te mueves, te quedas donde estabas", esta es la **paradoja** que hay que superar mediante las organizaciones transformadoras.

Herramientas

Algunas aproximaciones estratégicas que nos permitirán huir del Efecto de la Reina Roja son:

- ✓ **Sensores de negocio:** en entornos cambiantes lo más peligroso es un marco mental estático. La clave para convertirse en una organización transformadora es tener los sensores adecuados y en estado de alerta para intuir la dirección de los cambios.
 - **Sensores del cliente:** cuando la percepción de la propuesta de valor que tienen los clientes varía sustancialmente o bien se produce un cambio en sus actitudes, se abren oportunidades de nuevos modelos de negocio.
 - **Sensores tecnológicos:** la aparición de nuevas tecnologías es la principal fuerza disruptora en el momento actual. Tecnologías como la IA, el *big data* o los *gadgets* sociales remezclarán la pelea de lo que hoy consideramos posible. Hay que evaluar muy de cerca el impacto potencial y futuro de los nuevos desarrollos tecnológicos en nuestro sector.
 - **Sensores de infraestructura de negocio:** ¿estamos explorando las nuevas maneras de estructurar (o desestructurar) las organizaciones? ¿Cuestionamos la estructura heredada y tenemos los sensores receptivos a conceptos como organización abierta, transparencia, transversalidad, horizontalidad, holocracia y fluidez?
 - **Sensores de rentabilidad:** diversificar las estrategias y reconocer las que no funcionan con celeridad. Es el concepto de *fail fast* propuesto por el *design thinking* (ver [Guía de Trabajo](#)). Siempre hay que plantearse hasta qué punto es imitable la nueva línea de negocio o servicio para nuestros competidores y qué coste les supondría imitarnos efectivamente.
- ✓ **Liderazgo visionario:** el gran factor X que a menudo no se puede prever ni fabricar a voluntad. Podemos, eso sí, estimular en los planes de carrera un perfil de líderes abiertos a tomar riesgos calculados, al *design thinking* y a la actuación estratégica. El perfil de líderes que una organización va promocionando dice mucho de los resultados que obtendrá en el futuro inmediato y de su capacidad de adaptación y, sobre todo, de **anticipación**.

- ✓ **Modelo TEAL:** nos puede ser útil identificar en cuál de los paradigmas organizativos descritos por Frederic Laloux se sitúa nuestra organización. El modelo de Laloux es **evolutivo** (inspirado en la Biología), es decir, cada paradigma ha nacido a raíz de determinadas **transformaciones revolucionarias**, pero a la vez ha quedado **superado** por las evoluciones posteriores. Pueden consultarse estos paradigmas en los siguientes enlaces: [en inglés](#) o [en castellano \(pdf\)](#). El último estadio evolutivo que propone Laloux son las:
 - **Organizaciones TEAL:** operan a gran escala mediante estructuras horizontales y fluidas, reemplazan la jerarquía por la toma autónoma de decisiones y el autogobierno. Toman decisiones de manera dinámica según un propósito evolutivo. Son organizaciones pioneras y la metáfora que mejor las representa es la del **organismo vivo**.

El dato

Según el informe *Total Value Index 2017*, elaborado por *SOLO Consultores* en colaboración con la *Fundació Factor Humà* (con la participación de 284 directivos/as de organizaciones de los sectores privado, público y del tercer sector), el 54% de las organizaciones no comunica correctamente a su equipo las prioridades estratégicas a medio y largo plazo, y sólo en la mitad (51%) los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios. Esto se traduce en una capacidad de adaptación media-baja.

Guía de Trabajo

DESIGN THINKING POR LA TRANSFORMACIÓN EMPATIZAN

- **El primer paso sería elaborar entrevistas de empatía con todas las personas usuarias susceptibles de ser interpeladas: empleados/as, propiedad, clientes, etc. Se trataría de averiguar cómo perciben el actual estilo de dirección y hasta qué punto anhelan cambios en dicha área.**
- **Ello nos permite ponernos en la piel de las personas implicadas en la solución que estamos buscando y recoger información de tipo emocional y más recóndita.**

DEFINE

- Una vez recogida la información de las entrevistas y de la observación *in situ* procederemos a definir un punto de vista desde donde narraremos los hallazgos de la primera fase y las proyectaremos hacia una hipótesis o reto de trabajo (¿Hay que repensar los organigramas? ¿Necesitamos más grupos autogestionados?)

IDEA

- Idear formas específicas de conseguir los cambios sugeridos. Podrían organizarse grupos creativos paralelos y mixtos (dirección, empleados/as, *stakeholders*, etc.) que, tras un *brainstorming* intenso, fueran capaces de apuntar vías de transformación: cambios en las relaciones interpersonales, aumento de la autogestión a través de la holocracia, redefinición del propósito organizativo, etc.
- Es un proceso acumulativo, creativo y colectivo, sin filtros críticos.

HAZ PROTOTIPOS

- Hacer prototipos de una solución que contenga los puntos más importantes generados hasta el momento, convenientemente empaquetados y estructurados.
- Es el momento de bajar a la realidad los conceptos más prometedores para anticipar problemáticas de la solución final, validar las suposiciones e ir ajustando la solución.

HAZ TESTS

- Es la fase en la que probaremos el prototipo con un grupo de control o una aplicación limitada. Esto nos permitirá incorporar mejoras o, en su caso, abandonar el prototipo por completo en favor de otro. Es una fase iterativa similar a las versiones del software y las pruebas beta que utilizan los programadores.

La experiencia



- ✓ *Leroy Merlin* es una multinacional francesa especializada en el bricolaje y la venta de equipamiento para el hogar y el jardín con presencia en 13 países. La organización cuenta con más de 35.000 trabajadores/as en todo el mundo. Un detalle curioso y nada habitual es que más del 90% de las personas empleadas son accionistas.
- ✓ Para satisfacer las nuevas necesidades del nuevo consumidor digital, en los últimos años *Leroy Merlin* ha implementado un amplio proceso de transformación digital que comenzó a gestarse en 2008 y que afectó a todas las áreas, procesos, personas y cultura de la compañía. El **cambio cultural** sería el factor más importante para garantizar el éxito de esta transformación digital: pasar de un modelo de negocio en el que el *retail* tradicional se ha convertido en una **revolución omnicanal**.
- ✓ En un proceso de transformación de este alcance, las competencias tradicionales se quedan cortas: no sólo hay que hablar de competencias digitales, sino de **actitudes digitales y abiertas a la transformación**. *Leroy Merlin* ha **redefinido sus competencias** hacia otras más sencillas que recojan la estrategia de la compañía y que permitan la evaluación transversal, porque los organigramas son más líquidos:
 - **Audacia:** capacidad de asumir retos y comprometerse con estos retos o incluso proponerlos, ser creativo, ser innovador, ser arriesgado.
 - **Responsabilidad:** no solamente de ser el responsable de los propios objetivos, sino de compartir e implicarse con los objetivos de los demás; por tanto hay que rehuir el individualismo.
 - **Construcción colaborativa:** cada vez más, hay canales de comunicación *online* y *offline* que permiten que haya una inteligencia colectiva.
 - **Impulso y colaboración de equipos:** los/as managers deben centrarse en el desarrollo individual. La *employee centricity* supone centrarse en la persona y en su desarrollo como individualidad, lo que a su vez redundará en beneficio del equipo.
- ✓ Estas competencias se van reforzando a través del **Campus LME**, un nuevo ecosistema de formación intuitivo y fácil de usar desde cualquier lugar y en el que el protagonista del aprendizaje es cada una de las

personas colaboradoras. La red social interna **Younity** ha ayudado a potenciar y fomentar el trabajo colaborativo entre todos los niveles de la organización.

- ✓ Esta estrategia recibió el *Premio Capital Humano 2017* en la categoría de Innovación y Transformación Digital. Pero el proceso de transformación no se detiene: *Leroy Merlin España* está en un momento crucial de su historia, inmersa en más de 100 proyectos de transformación (movilidad, plataforma social digital, CRM, ERP, *Supply Chain Management*, referencial producto y cliente) que ha recogido en el programa *Conectados con 2020*.



- ✓ *Iberdrola* es una organización con sede en Bilbao que genera, distribuye y comercializa electricidad y gas natural. Opera en 28 países y cuenta con 16 millones de clientes. Es líder a escala mundial en el campo de la energía eólica.
- ✓ Hasta hace poco, la organización tenía un servicio de atención al cliente muy orientado a procesos, que gestionaba millones de llamadas de una manera bastante mecánica. El reto era transformar la organización para implantar una visión de *customer experience* en todos los procesos que tienen relación con sus clientes. Había que entrar en el terreno de las **emociones** y las historias que había detrás de las llamadas o *tweets*.
- ✓ Para poner en marcha este proyecto de gestión del cambio a través de las emociones (*i-Motion*), Iberdrola aplicó desde el principio metodologías de **design thinking** que permitían investigar qué estaba pasando en los equipos, ya que había que tener un punto de partida para saber qué dirección tomar. Estas sesiones sistemáticas de co-creación con los equipos hacían posible aprovechar la inteligencia colectiva y evitar que fuera un proyecto concebido en los despachos.
- ✓ Para poner en marcha esta transformación, *Iberdrola* comenzó a trabajar en tres grandes áreas: **procesos** (para simplificarlos, pero con el foco puesto en las emociones), **formación** (con muchas horas para su personal) y **calidad**.
 - Creación de una **Escuela del Cliente** en la que hablan de cómo son los clientes, qué viven, qué piensan en lo que toca al mercado y qué sienten cuando les contactan.
 - Proyecto **Ring Ring**: una metodología de formación gamificada que permite un aprendizaje emocional, práctico y lúdico de las nuevas actitudes que quieren transmitir. Va acompañado de una certificación por parte de auditores en un entorno de llamadas reales.

- ✓ Es un **cambio cultural** que busca generar comportamientos y que se hagan las cosas de manera diferente. Aquellas personas que tienen buenos resultados y acaban siendo embajadoras o líderes de la transformación obtienen incentivos y reconocimiento público. Se crean *fans* del proyecto. No es tan necesario penalizar lo negativo, sino recompensar las actitudes transformadoras. Algunas de las claves son trabajar en paralelo la *customer experience* y la *employee experience*, y trabajar el rol de los mandos intermedios como *coaches*.
- ✓ El índice NPS, que pregunta a los clientes si recomendarían *Iberdrola* a otras personas, ha experimentado un aumento de 21 puntos porcentuales.

Materiales

Bibliografía básica

Garcia Brustenga, Guillem. *La reina roja. Siete entrevistas a expertos sobre la funciones de la educación en la sociedad líquida*. Barcelona: UOC, 2017.

Laloux, Frederic. *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa, 2017.

Materiales en línea

Creando organizaciones transformadoras – Espacio Factor Humà 2017

Recopilación de todos los materiales generados (vídeos incluidos) en el encuentro del 25 de octubre de 2017 en el Auditorio del *Parque de Investigación Biomédica* de Barcelona.

<https://factorhuma.org/es/participa/espacio-factor-huma/espacio-factor-huma-2017>

Business Model Innovation

Blog de Patrick Stähler, Fundador del *think tank fluidminds*, centrado en el concepto de la Reina Roja. Ofrece una visión estratégica orientada a la innovación en los modelos de negocio.

<http://blog.business-model-innovation.com/>

Laloux, Frederic. "The Future of Management Is Teal". *Strategy+Business*, 06/07/2015.

Artículo de Laloux donde expone en profundidad su modelo evolutivo de los paradigmas organizativos.

<https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>

Para un resumen en castellano, puedes consultar el pdf:

<http://www.gaurea.es/wp-content/uploads/2017/01/Laloux-las-Organizaciones-Teal.pdf>

The Red Queen and Performance Management (vídeo)

Breve exposición del concepto de la Reina Roja, con un énfasis en las personas como fuente de ventajas competitivas.

<https://youtu.be/FJ6o33jtDp8>

"The Red Queen Principle: Avoid Running Faster and Faster Only to Stay in the Same Place". *Farnam Street*, octubre del 2012.

Artículo de la comunidad de aprendizaje canadiense *Farnam Street* que recoge algunos consejos para evitar ser víctimas del efecto de la Reina Roja.

<https://www.fs.blog/2012/10/the-red-queen-effect/>

La dualidad unicornio-dinosaurio

Capítulo del libro *La Reina Roja* de Guillem Garcia Brustenga donde se entrevista a Enrique Dans, Profesor de Innovación en la *IE Business School*. Centrado en el impacto en la formación y en las tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial (IA).

<https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2017/07/LRR-capitulo-EDans.pdf>