

## **Nuevos entornos, nuevos perfiles.**

Antonio Robles García, *Universidad Camilo José Cela*

Jesús Mena Moreno, *EAE Business School*

### **El mundo cambia, las empresas cambian.**

En las últimas décadas, hemos presenciado una transición significativa del entorno empresarial tradicional a un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés). Este entorno VUCA ha planteado nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones, lo que ha llevado a la necesidad de adaptarse y responder de manera ágil a los cambios.

Sin embargo, en los últimos tiempos, se ha identificado un cambio adicional en el entorno empresarial, que es la transición del entorno VUCA al entorno BANI. El acrónimo BANI se refiere a las características de fragilidad, ansiedad, no linealidad e incompletitud que definen este nuevo entorno.

En el entorno BANI, la fragilidad se refiere a la falta de resiliencia y la susceptibilidad a los cambios bruscos. Las organizaciones deben ser conscientes de su fragilidad y adoptar medidas para fortalecer su capacidad de adaptación y resistencia a los eventos disruptivos. Esto implica estar preparados para escenarios inesperados y desarrollar una mentalidad de anticipación y respuesta ágil.

La ansiedad se refiere a la preocupación constante y al estrés derivado de la incertidumbre y la falta de estabilidad en el entorno empresarial. Las organizaciones deben aprender a gestionar la ansiedad y promover un entorno que fomente la confianza, el apoyo y la colaboración. Además, deben desarrollar estrategias de gestión del cambio efectivas y promover una cultura de aprendizaje continuo para adaptarse a los desafíos y oportunidades que surjan.

La no linealidad se refiere a la naturaleza impredecible y no lineal de los cambios en el entorno empresarial. Las organizaciones deben ser capaces de comprender y adaptarse a los cambios no lineales, evitando enfoques rígidos y lineales que podrían ser ineficientes

en este nuevo contexto. La capacidad de aprendizaje y experimentación se vuelve esencial para abordar situaciones complejas y emergentes.

La incompletitud se refiere a la falta de información y conocimiento completo sobre el entorno y las situaciones empresariales. Las organizaciones deben aceptar que no siempre tendrán todos los datos o la certeza completa para tomar decisiones. En lugar de esperar una imagen completa, deben desarrollar habilidades para tomar decisiones basadas en información parcial y ajustar sus enfoques a medida que obtienen más conocimiento.

El paso del entorno VUCA al entorno BANI plantea nuevos desafíos para las organizaciones, ya que requiere una mayor capacidad de adaptación y aprendizaje continuo. En este nuevo entorno empresarial dinámico, las organizaciones exponenciales se destacan por su enfoque en la colaboración abierta y la participación activa de sus empleados. Estas organizaciones valoran perfiles profesionales que sean capaces de trabajar en equipo de manera efectiva, promoviendo la comunicación abierta y la colaboración transversal. Además, se requiere una rápida adaptabilidad a los cambios y una mentalidad de mejora y aprendizaje continuo, ya que las organizaciones exponenciales buscan constantemente innovar y superar las expectativas del mercado en constante evolución. En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar una mayor capacidad de adaptación, aprendizaje continuo y agilidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en este nuevo entorno empresarial BANI.

### **Organizaciones exponenciales.**

En el contexto de las organizaciones exponenciales, la necesidad de cambios en los perfiles profesionales se vuelve fundamental. Estas organizaciones están inmersas en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución, donde la adaptabilidad y la capacidad de respuesta son clave para mantenerse competitivos y aprovechar las oportunidades emergentes.

A diferencia de las estructuras tradicionales, las organizaciones exponenciales valoran la apertura y la colaboración, fomentando la participación de sus empleados en la toma de decisiones y la generación de ideas. Esto requiere perfiles profesionales capaces de trabajar en equipo de manera efectiva, promoviendo la comunicación abierta y la colaboración transversal. Además, se valora la capacidad de adaptarse rápidamente a los

cambios y de aprender de forma continua, ya que las organizaciones exponenciales están en constante búsqueda de la mejora y la innovación.

En el entorno empresarial actual, la tecnología juega un papel fundamental. Las organizaciones exponenciales implementan tecnologías avanzadas como inteligencia artificial (AI), Big data, internet de las cosas (IoT) y *blockchain* para optimizar sus procesos, mejorar la toma de decisiones y desarrollar soluciones innovadoras. Por lo tanto, los perfiles profesionales en estas organizaciones deben tener conocimientos y habilidades en tecnología, así como la capacidad de adaptarse y aprender rápidamente sobre nuevas herramientas y tendencias tecnológicas.

La experimentación también es un aspecto fundamental en las organizaciones exponenciales. Estas organizaciones fomentan la mentalidad de prueba y error, donde se valora la capacidad de los profesionales para tomar riesgos calculados y aprender de los resultados. Los perfiles profesionales en estas organizaciones deben ser curiosos, creativos y estar dispuestos a desafiar el status quo, generando nuevas ideas y soluciones para resolver problemas complejos.

Además, la transformación digital ha llevado a un cambio en la forma en que se realizan las tareas y se entregan los productos y servicios. Las organizaciones exponenciales buscan agilidad y eficiencia, lo que implica que los perfiles profesionales deben tener habilidades en metodologías ágiles de gestión de proyectos, como Scrum y Kanban. Roles como el Product Owner y el Scrum Master se vuelven cada vez más relevantes, ya que son responsables de liderar la entrega de valor al cliente y garantizar la adopción de prácticas ágiles en el equipo de trabajo.

### **Dos nuevos perfiles que hacen aparición.**

En este contexto, los perfiles profesionales del Product Owner y Scrum Master han adquirido una gran relevancia. El Product Owner es el responsable de liderar la visión del producto, colaborar con los interesados y garantizar la entrega de valor al cliente. Su enfoque se centra en comprender las necesidades y expectativas del mercado, identificar oportunidades y priorizar los requisitos para lograr el éxito del producto.

Por otro lado, el Scrum Master desempeña un papel crucial en el marco de trabajo ágil Scrum. Su objetivo principal es facilitar y promover la adopción de prácticas ágiles en el

equipo de desarrollo, eliminar obstáculos y fomentar la mejora continua. El Scrum Master actúa como un líder servicial, empoderando al equipo y promoviendo la colaboración, la transparencia y la entrega de valor en cada iteración del proyecto.

Estos roles son fundamentales en las organizaciones exponenciales, ya que permiten una gestión efectiva de proyectos y productos en entornos altamente dinámicos. Los Product Owners y Scrum Masters trabajan en estrecha colaboración con los equipos de desarrollo, los interesados y los clientes para garantizar que los productos y servicios sean entregados de manera oportuna, eficiente y acorde a las necesidades del mercado.

Además, estos perfiles profesionales deben estar preparados para enfrentar los desafíos del futuro. La velocidad de cambio en el mundo empresarial requiere una mentalidad abierta, habilidades de adaptación, capacidad para manejar la incertidumbre y una actitud de aprendizaje continuo. Los Product Owners y Scrum Masters deben mantenerse actualizados sobre las tendencias tecnológicas, las mejores prácticas ágiles y las necesidades cambiantes de los clientes, para poder liderar con éxito la transformación digital en sus organizaciones.

Según la Asociación de Desarrollo de Software (SDA), el Product Owner es responsable de definir y priorizar los requisitos del producto, colaborar con el equipo de desarrollo y garantizar la entrega de valor al cliente. El Scrum Master, por otro lado, actúa como facilitador y defensor del marco de trabajo ágil Scrum, asegurando que el equipo siga las prácticas y principios ágiles para lograr resultados eficientes.

Para convertirse en Product Owner y Scrum Master, se puede obtener una sólida formación académica en campos relacionados como Ciencias de la Computación, Ingeniería de Software o Administración de Proyectos. Durante los estudios, se adquieren conocimientos sobre metodologías ágiles, desarrollo de productos y habilidades de gestión de proyectos.

Una vez obtenido el título, se abren diversas oportunidades laborales en organizaciones públicas y privadas en el ámbito del desarrollo de software. Las habilidades y conocimientos adquiridos serán valiosos en sectores como la tecnología, la industria financiera, la atención médica y muchas otras industrias que buscan adoptar enfoques ágiles.

## Fuentes de información utilizadas

- Asociación de Desarrollo de Software (SDA). <http://adesoft.unileon.es/> [Fecha de consulta: 29/05/2023].
- Cohn, M. (2005). Agile Estimating and Planning. Prentice Hall.
- Ismail, S., Malone, M. S.; van Geest, Y. (2014). Organizaciones exponenciales: Por qué nuevas organizaciones son diez veces mejores, más rápidas y más baratas que las tuyas (y qué hacer al respecto). Granica.
- Patton, J. (2014). User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product. O'Reilly Media.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.
- Scrum.org <https://www.scrum.org/professional-scrum-competencies> [Fecha de consulta: 31/05/2023].
- Sutherland, J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Currency.

**Fecha del caso:** junio de 2023.

**Palabras clave:** análisis de puesto de trabajo, nuevos perfiles profesionales, transformación digital

## Preguntas sobre el caso

Has sido contratado por una startups en pleno crecimiento que tiene que certificarse en los próximos meses y para ello te piden que hagas los análisis de puesto de trabajo.

1. Para empezar, te centraras en los perfiles fundamentales de product owner y scrum master. Realiza la descripción y especificación de los puestos de trabajo. Este recurso podrá ayudarte mucho: Scrum.org: <https://www.scrum.org/professional-scrum-competencies>
2. ¿Qué técnicas se podrían utilizar para hacer el diseño de los dos puestos de trabajo? Justifique su respuesta.