

RESUMEN  
TRANFOR  
MACIÓN  
DIGITAL

Nº17 | SEPTIEMBRE

2020



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPREDIMIENTO

# EL CAMINO HACIA UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL

Dado el contexto de pandemia, muchas empresas se han visto en la necesidad de convertirse en “organizaciones ágiles” en el menor tiempo posible. Es decir, organizaciones que son menos jerárquicas que las empresas tradicionales, caracterizadas por estar adaptándose y aprendiendo continuamente a través del uso eficiente de datos y el trabajo colaborativo con distintos actores.

Exceptuando empresas tecnológicas, la mayoría de las compañías deben experimentar una transformación para ser ágiles, siendo este proceso muy diferente en cada organización. El artículo de Brosseau et al (2019)<sup>1</sup> en Mckinsey & Company revisa los elementos comunes de este proceso que posee dos etapas fundamentales. Primero, la fase de diseño y pilotaje del nuevo modelo ágil, y en un segundo momento, la etapa de escalamiento.

### **Aspirar, Diseñar y Experimentar**

En una primera fase, el área de gerencia debe crear un plan de empresa ágil que le permita añadir valor a su organización, aprendiendo mediante el desarrollo de diferentes pilotos, por tanto, se requiere un liderazgo fuerte y alineado desde arriba que logre transformar la empresa para el objetivo de ser competitivos en el futuro. Un elemento central es la definición de un plan maestro (*blueprint*) que más que un organigrama, debe proporcionar una visión clara y un diseño de cómo podría funcionar un nuevo modelo operativo. Una transformación ágil cambia fundamentalmente la forma de trabajar y, por lo tanto, también necesita identificar los principales cambios en las personas, procesos y elementos tecnológicos. El plan maestro debiera derivar en un producto mínimo viable desarrollado de manera rápida que oriente suficientemente a la organización en los primeros pasos de la transformación.

Un primer objetivo en el plan maestro es definir cómo se crea valor en la industria y cómo la empresa crea ese valor. Luego viene determinar la estructura de la organización, que es muy diferente al organigrama de una empresa tradicional. En una empresa ágil existe más bien series de células o equipos agrupadas en torno a misiones comunes o “tribus”. El plan maestro debe producir un “mapa de la tribu” (Figura 1) para ilustrar cómo los individuos que se agrupan hacen el trabajo, así como un organigrama más ad hoc para mostrar cómo el conjunto de habilidades es administrado.

Figura 1: Organigrama Empresa Ágil

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo “The journey to an agile organization”, Mckinsey & Company, 2019. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

## Example tribe map



Existen 3 tipos de células o equipos de trabajo. Primero, los equipos multidisciplinares que se encargan de todo el proceso en la cadena de valor de producto, desde el ofrecimiento hasta la entrega final. La entrega del producto desde un extremo a otro de la cadena de valor.

Un segundo equipo de trabajo son los autogestionados que se preocupan de tareas bases y son grupos relativamente estables a lo largo del tiempo, encargados de definir metas, priorizar actividades y focalizar esfuerzos; los equipos de optimización de procesos (lean maintenance) son ejemplos de estos equipos. Finalmente, los grupos de personas que trabajan a tiempo completo y que realizan diferentes tareas en función de la de la necesidad de la empresa; son los denominados. Los equipos funcionales como los recursos humanos o los escasos recursos como los arquitectos empresariales se ven a menudo como "recursos de flujo".

La columna vertebral de la organización (backbone) comprende los componentes estables de un modelo operativo ágil que son esenciales para habilitar equipos ágiles. Por lo general, estos elementos incluyen procesos centrales como gestión de talentos, presupuestación, planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.; también

elementos vinculados a valores de la organización y liderazgo. Al intentar el escalamiento, muchas transformaciones ágiles fallan simplemente lanzando equipos más ágiles sin abordar estos elementos de la columna vertebral.

El momento de la experimentación o el pilotaje es necesario para comprobar el valor agregado de trabajar como una empresa ágil, observando resultados empresariales tangibles. Los primeros experimentos pueden limitarse a equipos individuales, pero la mayoría de los pilotos involucran múltiples equipos para probar los elementos más amplios de la agilidad empresarial. Nada convence a los ejecutivos escépticos como equipos de sus propios empleados que tienen un impacto verificable a través de un trabajo ágil.

### ***Escalar y Mejorar***

Escalar más allá del pilotaje es un gran desafío. En esta etapa es donde fallan la mayoría de las transformaciones ágiles. Es necesario que gerencia considere la magnitud de los cambios para ajustar las conductas y comportamientos. Las transformaciones ágiles reconocen que no todo se puede conocer y planificar, y que la mejor manera de implementar es ajustarse a medida que avanza. En este sentido, un enfoque de despliegue iterativo permite un refinamiento continuo basado en la retroalimentación constante y la creación de capacidades para roles clave en toda la organización.

### ***Implementación de células ágiles***

El desarrollo de células ágiles en las empresas requiere una instalación en las formas de trabajo y la cultura organizacional. Para las grandes compañías, esto no es un día de capacitación, sino que probablemente progresará a través de una serie de instancias. Muchas empresas optaron por comenzar por transformar lugares en donde se desarrollan los productos antes de tocar unidades de primera línea, orientadas al cliente. Sin embargo, los procesos altamente interconectados pueden necesitar un enfoque de transición.

Por ejemplo, un gran banco de Europa diseñó un plan de nueve meses, donde el diagnóstico, el diseño y la selección de 10 tribus, 150 escuadrones y 1.500 puestos de trabajo se realizaron en los primeros tres meses y luego se desplegaron durante un período de seis meses, lanzando una nueva tribu cada dos semanas. Además, el esfuerzo de ampliación fue una prioridad máxima para los ejecutivos, que dedicaron más del 10% de su tiempo a la transformación. Los recursos para apoyar nuevas células ágiles -por ejemplo, la disponibilidad de entrenadores ágiles o un espacio de trabajo apropiado- a menudo pueden limitar la velocidad de la ampliación. El no abordar el soporte de nuevas células ágiles puede causar fricción y retraso en la transformación.

### ***Cambio cultural***

No se puede exagerar la importancia de invertir en cultura y cambio en el camino hacia la agilidad. La agilidad es, sobre todo, la mentalidad de la empresa. Sin la mentalidad correcta, todas las demás partes del sistema operativo ágil pueden estar en su lugar, y sin embargo las empresas verán pocos beneficios. En contraste,

cuando los líderes y equipos desarrollan en la organización una mentalidad ágil fuerte, entonces una aspiración clara por sí sola es suficiente para que un modelo operativo ágil exitoso se desarrolle.

### ***Comprender los arquetipos de transformación***

Todas las transformaciones ágiles exitosas en toda la empresa incluyen los elementos descritos anteriormente, pero hay varias maneras diferentes en las que los elementos se pueden combinar e introducir. En este sentido, hay tres grandes arquetipos de transformación:

1. *Paso a paso*: La transformación a una organización ágil a menudo se siente como un paso en la oscuridad para los líderes senior. Entonces, el arquetipo de transformación más común muestra una clara distinción entre la fase de aspiración, diseño y pilotaje y la fase de escala y mejora. Muchas compañías ejecutarán múltiples rondas de pilotos y repetirán su plan varias veces antes de comprometerse totalmente a expandirse a través de una gran parte de la organización. No es raro que este proceso lleve de uno a dos años, ya que los líderes y la organización se familiarizan con la agilidad y se demostrarán a sí mismos que las formas ágiles de trabajar pueden aportar valor en su organización. Las organizaciones bien pueden pasar por varias rondas subsiguientes de aspiración, diseño y pilotaje antes de escalar y mejorar.
2. *Todo incluido*: Aunque menos común, un número creciente de organizaciones gana una fuerte convicción desde el principio y se compromete plenamente por adelantado para mover a toda la organización a un modelo ágil. Estos tipos de transformaciones es raro que toda la organización se transforme a un modelo ágil en un solo "big bang"; lo común es que el cambio se lleve a cabo a través de una serie de olas planificadas.
3. *Emergente*: Algunas organizaciones han optado por avanzar toda su transformación ágil a través de un enfoque emergente de abajo hacia arriba. En este arquetipo, una aspiración de los principales líderes establece una dirección clara, y se gasta un esfuerzo significativo en construir en conjunto mentes ágiles y capacidades entre los líderes.