

Cómo crear una organización ágil

Resumen de la encuesta global: "**How to create an agile organization**" de *McKinsey Quarterly*, Octubre 2017 (Consultado on line el 8/01/2018).

Acceso al documento original:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

Índice

<i>Presentación</i>	3
<i>Agilidad organizativa: un valor al alza</i>	3
<i>Las organizaciones ágiles destacan por su estabilidad y dinamismo</i>	4
<i>Dieciocho prácticas para la agilidad organizacional</i>	5
<i>Unidades burocráticas</i>	8
<i>Unidades start-up</i>	9
<i>Unidades cautivas</i>	9
<i>Mirando al futuro</i>	10

Presentación

Los cambios rápidos en la competencia, la demanda, la tecnología y el entorno regulatorio han provocado que sea más importante que nunca que las organizaciones puedan responder y adaptarse rápidamente. Sin embargo, según una *Encuesta Global de McKinsey* (realizada en febrero de 2017 entre más de 2.500 participantes de un amplio rango de regiones, industrias, tamaños corporativos y especialidades funcionales), la agilidad organizacional, es decir, la capacidad de reconfigurar rápidamente la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la tecnología para abrir oportunidades que creen y protejan el valor, es un reto difícil de lograr para la mayoría. Muchos de los encuestados reconocen que sus organizaciones aún no han implementado plenamente formas ágiles de trabajo, ya sea en toda la organización o en sus propias unidades. Los encuestados de unidades ágiles reportan un mejor rendimiento que el resto, y las organizaciones en entornos más volátiles o inciertos son más propensas a las transformaciones ágiles.

Pero esto puede cambiar pronto: los resultados también indican que la agilidad organizacional se está convirtiendo en una prioridad para muchos encuestados. Los encuestados en todos los sectores creen que un mayor número de sus empleados debería trabajar de manera ágil. Para las organizaciones que aún no son ágiles, el camino hacia lograr la agilidad depende de sus puntos de partida.

Agilidad organizativa: un valor al alza

En todas las industrias y regiones, la mayoría de los participantes en la encuesta coinciden en afirmar que el mundo a su alrededor está cambiando a un ritmo vertiginoso. Dos tercios de los encuestados afirman que sus sectores se caracterizan por un cambio rápido. En tales entornos, la necesidad de que las organizaciones muestren agilidad es clave: mientras más inestable sea el entorno de los encuestados, mayor será la probabilidad de que sus organizaciones hayan iniciado transformaciones ágiles.

Sin embargo, hasta la fecha se han completado pocas transformaciones ágiles que afecten al conjunto de la organización. Sólo el 4% de los encuestados se sitúa en este caso, aunque otro 37% afirma que están en proceso de implementar transformaciones ambiciosas. Cuando se les pregunta en qué parte de las organizaciones aplican métodos de trabajo ágiles, los encuestados identifican con mayor frecuencia las actividades más cercanas al cliente: innovación, experiencia del cliente, ventas y servicios, y gestión de productos. Esto no debería sorprendernos, ya que la centralidad del cliente es citada con mayor frecuencia —seguida por la productividad y el compromiso de los empleados— como el objetivo de las transformaciones ágiles. Cuatro de cada diez encuestados afirman que sus organizaciones están aplicando formas ágiles de trabajar en procesos relacionados con las operaciones, la estrategia y

la tecnología, mientras que aproximadamente un tercio lo hacen en la gestión de la cadena de suministro y la gestión del talento.

De las organizaciones que aún no han iniciado transformaciones ágiles, más de la mitad declara que se está preparando planes para transformaciones a nivel de unidad o de organización. Los encuestados de todos los sectores de actividad también manifiestan su deseo de extender las formas ágiles de trabajar. En promedio, creen que el 68% de los empleados de sus compañías deberían estar trabajando de manera ágil, en comparación con el 44% de los empleados que actualmente lo hacen. Según sectores, los encuestados en telecomunicaciones y las industrias de energía eléctrica y gas natural reportan las mayores diferencias entre su proporción real e ideal de empleados que trabajan de manera ágil —seguidos de cerca por otras industrias: medios de comunicación y entretenimiento, el sector público, petróleo y gas, farmacia e industrias del conocimiento.

La encuesta también certifica que la agilidad produce resultados. El 81% de los encuestados en unidades ágiles reporta un aumento moderado o significativo en el desempeño general desde que se iniciaron las transformaciones. En promedio, los encuestados en unidades ágiles tienen 1,5 veces más probabilidades de reportar un rendimiento financiero superior al de sus colegas, y 1,7 veces más probabilidades de reportar un rendimiento superior en parámetros no financieros.

Las organizaciones ágiles destacan por su estabilidad y dinamismo

Para ser ágil, una organización necesita ser, al mismo tiempo, dinámica y estable. Las prácticas dinámicas permiten a las organizaciones responder ágil y rápidamente a los nuevos retos y oportunidades, mientras que las prácticas estables cultivan la consistencia y la eficiencia al erigir una columna vertebral de elementos que no necesitan cambiar con frecuencia. La encuesta calificó a las organizaciones a través de dieciocho prácticas (expuestas en el siguiente apartado).

De las 18 prácticas, las 3 donde las unidades ágiles sobresalen más a menudo se relacionan con la estrategia y las personas. Más del 90% de los encuestados ágiles responden que sus líderes proporcionan orientación estratégica práctica (es decir, el trabajo diario de cada equipo se guía por resultados concretos que promueven la estrategia); que han establecido una visión y un propósito compartidos; y que las personas de su unidad son emprendedoras (en otras palabras, que identifican y buscan activamente oportunidades de desarrollo en su trabajo diario). Por el contrario, sólo la mitad de sus colegas en unidades no ágiles dicen lo mismo.

Después de la estrategia, las unidades ágiles suelen seguir cuatro **prácticas estables relacionadas** con el proceso y las personas: impulso emprendedor, liderazgo compartido y de servicio, formas estandarizadas de trabajar y comunidad cohesionada. Cuando se examinan más de cerca las formas de trabajo estandarizadas, las unidades ágiles sobresalen sobre todo en dos acciones: los procesos de la unidad están habilitados por plataformas y herramientas digitales compartidas (91% frente al 54% de las no ágiles), y los procesos están estandarizados, incluyendo el uso de un lenguaje común y herramientas comunes (citado por el 90% de los encuestados ágiles y sólo por el 58% del resto).

Entre las **prácticas dinámicas**, la transparencia de los procesos y de la información, en particular, es una fortaleza para las unidades ágiles. Dentro de la transparencia, por ejemplo, el 90% de los encuestados ágiles afirman que la información, desde la relativa a clientes hasta la financiera, está a disposición de los colaboradores de manera franca. La segunda práctica donde las unidades ágiles se diferencian más es en la iteración rápida y la experimentación. Más del 80% de los encuestados ágiles afirma que los nuevos productos y servicios de sus organizaciones se desarrollan en estrecha interacción con los clientes, y que se realizan pruebas piloto de las ideas y prototipos.

Dieciocho prácticas para la agilidad organizacional

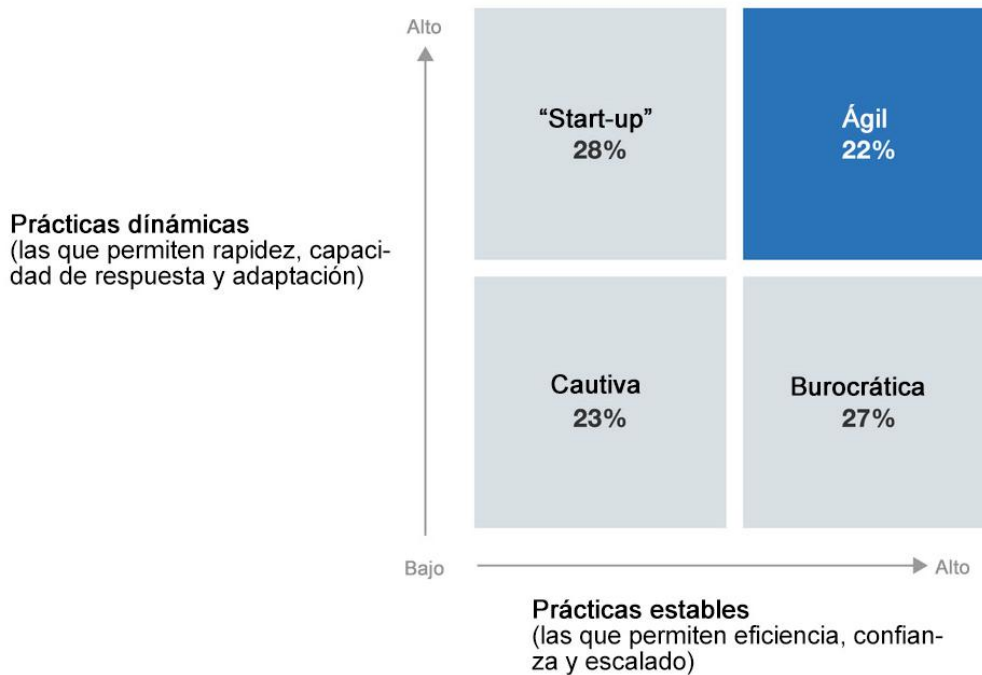
Práctica ágil	Concreción
Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas se sienten personal y emocionalmente involucradas en su trabajo dentro de un propósito común. ▪ Refinar la dirección estratégica es un esfuerzo colectivo.
Orientación estratégica práctica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo diario se guía por resultados concretos que promueven la estrategia de la organización. ▪ Los líderes y compañeros proporcionan <i>feedback</i> y <i>coaching</i> con frecuencia.
Detección y aprovechamiento de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gente individual y proactivamente vigila y actúa ante los cambios en las preferencias de los clientes y en el entorno. ▪ La organización utiliza activamente las percepciones de los clientes para dar forma, probar, lanzar e iterar nuevas iniciativas y modelos de negocio.
Asignación flexible de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha establecido un proceso rápido y sistemático para evaluar regularmente el progreso de las iniciativas y decidir si hay que acelerarlas o cerrarlas. ▪ Los recursos clave (por ejemplo, las personas de alto rendimiento, el tiempo de liderazgo, los fondos) se asignan y redistribuyen entre las iniciativas a medida que cambia su desempeño o su prioridad relativa.

<p>Arquitectura de decisión orientada a la acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procesos y normas de toma de decisiones son claros y ampliamente seguidos por todos. ▪ Las personas cercanas al lugar de trabajo tienen autoridad para tomar decisiones que afectan la implementación de sus actividades diarias. ▪ Si sus roles (es decir, responsabilidades o áreas de decisión) no están claros, las personas lo resuelven de forma proactiva. ▪ Cuando es necesario adaptar o escalar la estructura de una unidad para satisfacer necesidades cambiantes, las decisiones se toman rápidamente.
<p>Células responsables ceñidas a cada objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas trabajan en equipos pequeños y autogestionados que son responsables del trabajo integral de un proceso o servicio específico. ▪ Los equipos se forman y disuelven a medida que cambian las prioridades estratégicas.
<p>Asociaciones activas y ecosistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas trabajan estrechamente y día a día con clientes, proveedores y otros socios para desarrollar nuevos productos, servicios y/o soluciones. ▪ Las unidades mantienen modelos flexibles de asociación con elementos externalizados.
<p>Entorno físico y virtual abierto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El ambiente de trabajo está diseñado con el propósito que las personas se comuniquen y colaboren entre sí, en persona o virtualmente, aunque no trabajen en el mismo equipo. ▪ También para que las personas puedan hacer su trabajo de la manera más efectiva (por ejemplo, las personas eligen donde se sientan en base a sus necesidades; los objetivos, métricas y desempeño de cada unidad son claramente visibles para todos).
<p>Formas de trabajo estandarizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay maneras comunes de decir y hacer las cosas dentro de la unidad, lo que permite a las personas trabajar de manera fluida con colegas o equipos de otras unidades. ▪ Las personas utilizan su tiempo eficientemente, gracias a enfoques estandarizados (por ejemplo, formatos de reunión estandarizados, procesos de apoyo y políticas que permitan una ejecución rápida). ▪ Los individuos, equipos y unidades son evaluados por métricas y objetivos de negocio transversales (es decir, todas las personas que son responsables del mismo proceso o servicio comparten las mismas métricas e incentivos de desempeño).
<p>Orientación al desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los individuos, equipos y unidades son evaluados por métricas y objetivos de negocio globales (es decir, todas las personas que son responsables de principio a fin de un trabajo dentro de un mismo proceso o servicio, comparten las mismas métricas de desempeño e incentivos). ▪ A nivel interno, en todas las unidades y niveles; y externamente con los <i>partners</i>, las personas se proporcionan <i>feedback</i> continuo, tanto formal como informal.
<p>Rápida iteración y experimentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las innovaciones se desarrollan de forma iterativa a través de ciclos rápidos de pruebas piloto y aprendiendo de los errores. ▪ Los productos se desarrollan mediante experimentación y prototipos, utilizando productos mínimos viables (es decir, versiones de productos con el conjunto mínimo de características necesarias para probar y aprender).

Transparencia de la información	<ul style="list-style-type: none"> Las personas de toda la unidad tienen acceso a datos no filtrados sobre sus productos, clientes e información financiera. Las personas pueden compartir ideas y hallazgos fácilmente con otras personas en la organización con conocimientos relevantes o intereses similares.
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> Las personas dedican tiempo a buscar formas de mejorar los procesos y sus formas de trabajar. Los procesos estructurados y las herramientas (por ejemplo, comunidades de aprendizaje) permiten a las personas aprender de los conocimientos, capacidades, éxitos y fracasos de otros.
Liderazgo compartido y de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Los líderes inspiran a las personas a actuar en equipo y a participar activamente en las decisiones estratégicas y organizativas que les afectan. Los líderes influyen en los demás a través del <i>coaching</i> y el desarrollo, en lugar de la autoridad jerárquica.
Comunidad cohesionada	<ul style="list-style-type: none"> Personas de todos los niveles y equipos confían entre sí para actuar en pos de la organización, sus clientes y otros <i>stakeholders</i>. La unidad refuerza una cultura común a través de un reclutamiento basado en la presión positiva entre iguales, más que en las reglas, procedimientos o jerarquías.
Impulso emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> Las personas identifican y desarrollan proactivamente oportunidades de nuevas iniciativas, conocimientos y habilidades en su trabajo diario. Las personas sienten una pasión intrínseca por su trabajo.
Movilidad de roles	<ul style="list-style-type: none"> Las personas se trasladan regularmente (tanto vertical como horizontalmente) entre roles y equipos. La organización mantiene un mercado de talento abierto donde los roles, tareas y/o proyectos disponibles son claramente comunicados.
Tecnología, sistemas y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Equipos transversales de personas de negocios y tecnología colaboran entre sí constantemente para lograr los resultados. La tecnología (es decir, arquitectura, infraestructura, prácticas y herramientas) se integra perfectamente con los procesos clave y responde a las necesidades cambiantes del negocio (es decir, se utiliza una arquitectura modular y la tecnología se actualiza en periodos de tiempo cortos).

Tipos de unidades

Para las unidades que aún no son ágiles, los resultados de la encuesta sugieren varias vías para avanzar. Las prácticas específicas en las que una unidad u organización debe concentrarse para convertirse en ágil dependen del tipo de unidad que sea actualmente, según se aprecia en una matriz que cruza su grado de implementación de prácticas dinámicas y estables:



Unidades burocráticas

Por definición, las unidades burocráticas presentan un dinamismo relativamente bajo y se caracterizan por la fiabilidad, las formas de trabajo estándar, la aversión al riesgo y los silos. Para superar las normas establecidas que les impiden avanzar con rapidez, estas unidades necesitan desarrollar sus prácticas dinámicas y modificar sus espinas dorsales estables, especialmente en las prácticas relacionadas con las personas, los procesos y la estructura.

Sólo el 29% de los encuestados burocráticos siguen ciclos de rápida iteración y experimentación, mientras que el porcentaje se eleva al 81% en los encuestados ágiles. Una debilidad particular en esta área es el uso de productos mínimos viables para probar rápidamente nuevas ideas: sólo el 19% de las organizaciones burocráticas lo hacen, en comparación con el 74% de las ágiles. En segundo lugar, la mayor brecha entre las unidades burocráticas y las unidades ágiles es su capacidad para desplegar tecnología, sistemas y herramientas adecuadas que apoyen formas ágiles de trabajar.

Al mismo tiempo, las unidades burocráticas también tienen margen de mejora en las prácticas estables. Por ejemplo, las unidades burocráticas están muy rezagadas en orientación al desempeño; en las unidades ágiles, los empleados son mucho más propensos a ofrecerse mutuamente *feedback* continuo. Además, los líderes de estas unidades incentivan con más frecuencia el comportamiento orientado al equipo e invierten en el desarrollo de sus colaboradores. En las unidades ágiles es más frecuente crear equipos pequeños que son completamente responsables de completar un proceso o servicio determinado.

Unidades *start-up*

Por unidades *start-up* entendemos aquellas cuyo modo de funcionamiento recuerda a las *start-up* pequeñas, aunque no lo sean en un sentido estricto. Son unidades poco estables y se caracterizan por ser creativas, *ad hoc*, siempre cambiantes, impredecibles y reinventables. Estas organizaciones tienden a actuar con rapidez, pero a menudo carecen de disciplina y de ejecución sistemática. Para superar las tendencias que les impiden mantener operaciones efectivas, estas unidades necesitan desarrollar sus prácticas estables y también ampliar el uso de las prácticas dinámicas relacionadas con el proceso y la estrategia de manera que puedan sustentar su velocidad de desarrollo.

En primer lugar, deben centrarse en fortalecer su columna vertebral. En promedio, el 55% de los encuestados en *start-ups* implementan las nueve prácticas estables, en comparación con el 88% de los encuestados ágiles. Según los resultados, un punto particularmente sangrante son las prácticas relacionadas con las personas, especialmente el liderazgo compartido y de servicio. Algo menos de la mitad de los encuestados en *start-ups* declaran que sus líderes involucran a los empleados en las decisiones estratégicas y organizacionales que les afectan, en comparación con el 85% de sus compañeros ágiles. Tal y como ocurre en las burocráticas, los encuestados en *start-ups* también presentan problemas por lo que respecta a la orientación al desempeño. Dentro de esa práctica, sólo el 44% de los encuestados en las *start-ups* reconoce que sus colaboradores se proporcionan *feedback* continuo tanto sobre su comportamiento como sobre los resultados empresariales.

Las unidades *start-ups* también tienen margen de mejora en el uso de prácticas dinámicas, especialmente en los procesos y la estrategia. Según los encuestados, las unidades ágiles destacan por encima de las *start-ups* en transparencia informativa, por ejemplo, organizando eventos en los que personas y equipos comparten su trabajo con la unidad. Además, los encuestados ágiles son mucho más propensos a declarar que los nuevos conocimientos y capacidades se ponen a disposición de toda la unidad, lo que permite el aprendizaje continuo. En cuanto a estrategia, las unidades *start-ups* se encuentran muy por detrás de las ágiles en asignación flexible de recursos.

Unidades cautivas

Las unidades cautivas a menudo están asociadas a una mentalidad de bomberos (sólo responder ante un incendio), intrigas, falta de coordinación, mentalidad defensiva y tribus locales. Estas organizaciones carecen de una columna vertebral estable y de capacidades dinámicas. En la aplicación de las prácticas estables, las unidades cautivas están más rezagadas en las áreas

relacionadas con las personas: específicamente, el liderazgo compartido y de servicio y la iniciativa emprendedora. Sólo el 13% de los encuestados en las unidades cautivas afirman que estimulan el liderazgo compartido y de servicio, en comparación con el 89% de sus compañeros ágiles. Las prácticas dinámicas en las que están más atrasadas son las relacionadas con los procesos, especialmente el aprendizaje continuo, y la iteración y experimentación rápidas.

Mirando al futuro

En respuesta a los desafíos que revelan los resultados de la encuesta, a continuación se presentan algunos principios que los ejecutivos y sus unidades u organizaciones deberían seguir, independientemente de que ya hayan iniciado o no transformaciones ágiles:

- **Abraza la magnitud del cambio.** Según la encuesta, los mayores desafíos ante las transformaciones ágiles son los culturales, en particular, la falta de alineación entre las formas ágiles de trabajar y las necesidades diarias del trabajo de las personas, la falta de colaboración entre los niveles y las unidades, y la resistencia de los empleados a los cambios. En nuestra experiencia, es más probable que las transformaciones ágiles tengan éxito cuando se ven respaldadas por acciones integrales de gestión del cambio para crear una cultura y mentalidades ágiles, y cuando se establecen mecanismos formales para reforzar los cambios, recompensando e incentivando a las personas que demuestran nuevos comportamientos.
- **Presenta una visión clara.** Los resultados muestran que las unidades ágiles destacan sobre todo en la creación de una visión compartida y en la alineación con esta visión a través de una orientación estratégica práctica. En cambio, en las organizaciones que aún no han iniciado la transformación, una de las limitaciones más comunes es la incapacidad de crear una visión significativa o claramente comunicada. Un primer paso importante para decidir si iniciar una transformación ágil es articular cuáles son los beneficios esperados y cómo medir el impacto de la transformación. Esta visión de la nueva organización debe ser sostenida colectivamente y apoyada por la alta dirección.
- **Decide por dónde y cómo comenzar.** Los encuestados cuyas organizaciones no han iniciado transformaciones ágiles reconocen que en la mayoría de casos es porque carecen de un plan de implementación claro. Si bien el plan adecuado variará según la organización, dependiendo de su visión, las organizaciones deben primero identificar la parte o partes de la organización que quieren transformar y cómo hacerlo (por ejemplo, probando prototipos de los cambios en partes más pequeñas de la unidad antes de hacerlos

extensivos). En segundo lugar, deben evaluar cuáles de las 18 prácticas ágiles necesita fortalecer para lograr la agilidad, de manera que las acciones emprendidas a través de la estrategia, estructura, proceso, personas y tecnología se refuercen mutuamente. En tercer lugar, deberían determinar los recursos y el marco temporal que requiere la transformación, de modo que el esfuerzo mantenga su impulso en el tiempo.