

Transformación digital y organizaciones ágiles

Capítulo 4

Beatriz Valderrama

bvalderrama@altacapacidad.com

En el capítulo anterior de esta Guía presentamos el modelo de Organización Ágil y abordamos dos de sus componentes:

- Estrategia, valor, propósito y visión
- Personas, talento y competencias

En esta nueva entrega analizaremos los siguientes componentes:

- Estructura y formas de organizarse
- Liderazgo
- Procesos, metodologías y tecnología

Figura 1. Modelo de organización ágil. (Valderrama, 2012, 2018)



Estructura flexible y redes de equipos

Las organizaciones deben reinventarse para crear un contexto de trabajo que estimule la autonomía, la toma de responsabilidades y la asunción de riesgos por parte de los empleados, estableciendo un marco donde las personas se puedan desenvolver libremente y expresar su creatividad y talento para hacer su trabajo, resolver problemas e innovar (Valderrama, 2018)

La forma de organizar el trabajo y las relaciones ha de estar orientada al propósito de la compañía y ser flexible para facilitar la creación de valor. Las estructuras organizativas que favorecen el cambio y la innovación son de tipo orgánico, en red, flexibles y orientadas al propósito y al cliente. Son estructuras planas, con roles claros y a la vez flexibles, organizados en equipos y redes de comunicación horizontal.

Las organizaciones ágiles, además, crean ecosistemas y alianzas de modo que los empleados puedan trabajar con clientes, proveedores, universidades, laboratorios y otras instituciones con el fin de codesarrollar y testar nuevos productos, soluciones y servicios.

La necesidad de innovar y trabajar más estrechamente con los clientes, así como la presión para la salida más rápida al mercado de los nuevos productos y servicios, están impulsando la transformación de las organizaciones en redes de equipos.

Las compañías están descentralizando la autoridad, avanzando hacia organizaciones centradas en los productos y los clientes, y formando redes dinámicas de equipos altamente capacitados que comunican y coordinan las actividades de manera única y poderosa. Las compañías líderes se construyen en torno a sistemas que animan a los equipos y a las personas a reunirse unos con otros, a compartir información transparentemente, y moverse de un equipo a otro dependiendo de la situación a la que se enfrentan. Las distintas redes pueden tener diferentes especializaciones, como la innovación o salir rápidamente al mercado, pero el principio es el mismo (Deloitte, 2016).

Las claves para el éxito de este modelo se basan en la agilidad para formar equipos, la movilidad de las personas entre equipos y un *hogar* donde las personas puedan regresar una vez que haya finalizado el proyecto. Estos *hogares* profesionales son comunidades sólidas de conocimiento y práctica, “con responsabilidades para atraer y desarrollar talento, compartir conocimientos y experiencias, y brindar estabilidad y continuidad a lo largo del tiempo a medida que las personas rotan entre los diferentes equipos operativos” (McKinsey, 2017).

Para que una compañía se mantenga ágil, los equipos deben formarse y disolverse rápidamente. Hoy en día las organizaciones de alto desempeño pueden construir un

grupo de “experiencia digital de usuario”, elegir a los integrantes del equipo, y pedirles diseñar y construir en un año o dos un nuevo producto o servicio. Posteriormente el equipo se dispersa a medida que los miembros se mueven a nuevos proyectos. La habilidad de moverse entre equipos sin riesgo es crítica en las compañías de alto desempeño hoy en día (Deloitte, 2016).

Las nuevas tecnologías digitales proporcionan aplicaciones web o móviles que ayudan a los equipos a mantenerse alineados, compartir objetivos, estar al día de las interacciones con los clientes y los resultados del equipo y participar de la cultura común de la compañía (Valderrama, 2018).

Las técnicas tomadas de los juegos son extremadamente eficaces para involucrar grandes comunidades virtuales. Garantizar que las plataformas de colaboración incluyan características típicas de juego tales como retroalimentación inmediata, objetivos claros y una serie de desafíos escalonados pueden impulsar significativamente la participación y la motivación (Institute of the Future, 2011).



Otras claves importantes para el éxito de estos modelos de redes de equipos son:

- Definir la misión de cada equipo claramente, en relación con un producto, proceso, proyecto o necesidades específicas de los clientes.
- Delegar la responsabilidad, empoderando a los equipos para que establezcan sus propios objetivos y tomen sus propias decisiones en el marco de la estrategia.
- Construir una cultura compartida que favorezca la colaboración y alineamiento entre equipos.

McKinsey (2017) distingue tres tipos de células o bloques de construcción básicos de las organizaciones ágiles:

- Los equipos multifuncionales, para lanzamiento de un producto nuevo o desarrollo de uno existente. Incluyen expertos con los diferentes conocimientos necesarios para lograr los resultados deseados. Suelen tener un propietario del producto o proyecto para definir la visión y priorizar las actividades.

- Los equipos autogestionados estables que se encargan de procesos tales como atención al cliente, ventas o fabricación. Definen la mejor manera de alcanzar los objetivos, priorizar las actividades y enfocar sus esfuerzos. Son responsables de forma conjunta del rendimiento. Los diferentes miembros del equipo dirigirán al grupo según su competencia en lugar de su posición.

- Los “pools”, grupos de profesionales de Staff que son asignados a diferentes tareas a tiempo completo, por ejemplo, Servicios Corporativos (RRHH, jurídico...). Este método de trabajo puede mejorar la eficiencia, ampliar la polivalencia de las personas y garantizar que se atiendan ágilmente las prioridades de negocio. Dependiendo de la dificultad de las tareas, pueden durar desde horas a meses.

Líderes ágiles

Los líderes, en las organizaciones ágiles, son los responsables de comunicar una visión de futuro ilusionante, generar confianza y alentar el compromiso con el propósito compartido.

Los nuevos modelos organizacionales aptos para la revolución digital también requieren nuevos enfoques de liderazgo ágiles, centrados en lo digital, en la colaboración y la construcción de equipos.

La misión principal de los líderes será construir equipos, generando vínculos emocionales potentes entre sus miembros, inspirarlos y apoyarlos para conseguir sus metas y sostener su motivación y compromiso. Pero también los propios líderes han de ser capaces de trabajar en red y cooperar con otros líderes de equipos, ayudando a disolver las barreras a la colaboración y desdibujar las fronteras internas y externas (Valderrama, 2018).

Se trata de un modelo de liderazgo compartido y de servicio. Líderes auténticos, abiertos al aprendizaje, que comuniquen una visión clara y generen energía. Líderes que dirijan por influencia, no por jerarquía. Líderes que asuman riesgos y motiven a las personas a involucrarse en la toma de decisiones. Que hagan que las cosas sucedan (make it happen) y actúen con integridad (walk the talk).



Los líderes han de saber aprovechar la diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y estilos de los miembros del equipo para aportar soluciones creativas a los problemas. Aprovechar el talento diferencial de cada persona construye un sentido más fuerte de equipo, porque crea interdependencia. Ayuda a las personas a apreciar las habilidades particulares de los demás y aprender que sus compañeros de trabajo pueden complementarlos donde hace falta.

Las organizaciones ágiles cuentan con sistemas de desarrollo profesional que canalizan el crecimiento de los profesionales. Pero son los jefes directos quienes han de apoyar y facilitar el desarrollo, la promoción y la movilidad interna de sus colaboradores. Este debe ser uno de los criterios de evaluación y recompensa de los líderes.

Los líderes han de impulsar la transformación de la compañía, fomentando una cultura de innovación, aprendizaje, mejora continua, asunción de riesgos y experimentación.

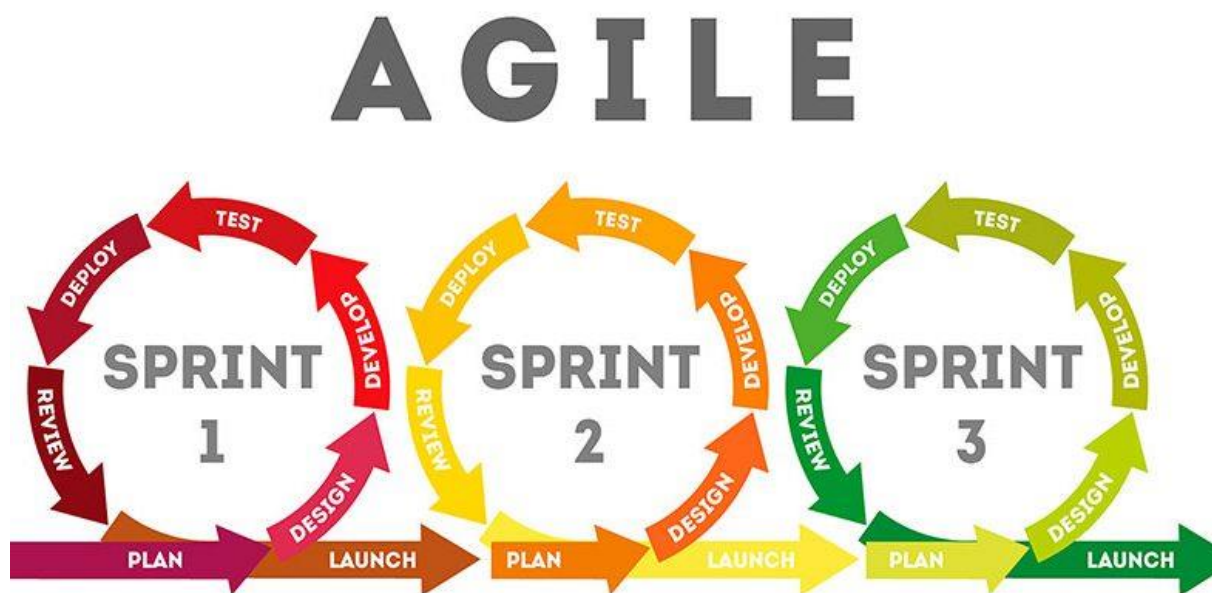
A través de sus acciones cotidianas, los líderes dan forma a la cultura de la organización. Una parte importante de la influencia de los líderes sobre la cultura es a través del modelado de roles. Al actuar como modelos a seguir, los líderes envían señales a la organización sobre las normas y los valores que se espera que guíen las acciones de los miembros. Los líderes también configuran la cultura por sus reacciones a las acciones de los demás. De este modo, canalizan los sistemas de recompensa que configuran la cultura a través de los tipos de comportamiento y resultados que elige recompensar y castigar (Valderrama, 2018).

Procesos ágiles y tecnología facilitadora

Las organizaciones ágiles generan productos y servicios a gran velocidad, con el fin de satisfacer las necesidades y preferencias continuamente cambiantes de los clientes. Para ello utilizan metodologías ágiles que parten de la involucración del cliente desde el principio en la definición del valor esperado del producto o servicio y despliegan el potencial de los equipos para generar conocimiento, aprendizaje y mejora continua para atender flexiblemente las expectativas de los clientes en el menor tiempo posible.

Las metodologías ágiles proponen un marco de trabajo y se basan en principios y valores. Para ser efectivas requieren un cambio de mentalidad que cale y empodere a toda la organización. Las dos más potentes son Agile, que se basa en el Manifiesto Ágil (2001) para la producción de software y Lean, basada en las innovaciones de Toyota en sus sistemas de producción.

El enfoque **Agile** se lleva a cabo a través de ciclos rápidos e iterativos de pensamiento, acción, decisión y aprendizaje. A nivel de negocio, se aleja de la planificación y revisión anual y se mueve hacia ciclos trimestrales y sistemas de gestión dinámica como Objetivos y Resultados Clave (**OKR**), con el fin de acelerar el pensamiento y la ejecución estratégicos. Las organizaciones ágiles prefieren tomar decisiones rápidas y continuas, ponerlas a prueba y ajustarlas en la siguiente iteración (McKinsey, 2017).



A nivel de los equipos de producción, la metodología ágil más utilizada es **SCRUM**. Es un marco de trabajo colaborativo que establece una serie de roles y proporciona herramientas para desplegar un modelo basado en ciclos iterativos con entregas frecuentes incrementales a partir de prototipos (producto mínimo viable) que los usuarios puedan visualizar y tocar. En cada iteración se van añadiendo funcionalidades a partir del feedback de los usuarios. Este modelo se aleja de los enfoques de gestión de proyectos tradicionales “en cascada” y apuesta por la fragmentación en pequeñas unidades que se ejecutan en “sprints” de una o dos semanas. Durante estas ráfagas de actividad, el equipo realiza breves

reuniones diarias (15 minutos máximo) de seguimiento para compartir el progreso y resolver problemas. Al final de cada sprint, los miembros del equipo se reúnen para revisar el progreso hasta la fecha, recabar opiniones de los usuarios y establecer el objetivo para el próximo sprint. También se hacen reuniones de Retrospectiva al final de cada sprint, en las que se analizan las Lecciones Aprendidas y se proponen mejoras para el funcionamiento del equipo.

Los métodos ágiles requieren una cultura de aprendizaje continuo, transparencia en la información y un entorno de seguridad psicológica en que se puedan plantear y discutir los problemas, compartir conocimientos e ideas, debatir abiertamente los resultados del trabajo y aprender de los éxitos y fracasos.



El método **Lean**, procedente de las prácticas de Toyota, se orienta a proporcionar el máximo valor al Cliente, eliminando ineficiencias y generando una mentalidad de mejora continua. Se basa en los siguientes Principios:

- Eliminar todas las ineficiencias o despilfarros que no aportan valor al Cliente. Simplificar y focalizar los procesos a la creación de valor real para el cliente.

- Optimizar el flujo de trabajo continuo, evitando cuellos de botella e interrupciones, mediante corrientes de valor (Value Stream) que fluyen a través de equipos y tecnologías en dirección hacia los clientes. Gestionar el flujo de valor de extremo a extremo.
- Unir el flujo de valor directamente con la demanda del cliente para crear una solución ajustada.
- Perseguir constantemente la calidad y mejora continua (Kaizen), revisando cada eslabón de la cadena, mediante la participación de los empleados en el análisis de las causas raíz de los problemas y la implantación de soluciones.
- Otorgar participación y responsabilidad de la gestión del proceso a los empleados.

El método Lean cuenta con una serie de herramientas para aplicarlo:

- Indicadores clave de rendimiento (KPI). Permiten tener una fotografía del desempeño real y cultivar una mentalidad de medir para mejorar.
- Kanban. Es una herramienta para la gestión del flujo de actividades que permite visualizar y controlar la ejecución de las tareas. La idea de base es limitar el trabajo en curso y empezar algo nuevo cuando se ha finalizado un bloque de trabajo anterior.



Los beneficios de aplicar la filosofía Lean y los métodos ágiles son numerosos:

- Mejora de calidad y resultados: ahorro de costes, aumento de la productividad, reducción del tiempo de salida al mercado (Time to market)

- Mayor satisfacción y compromiso: aumenta el sentido de propiedad y responsabilidad por los logros del equipo.
- Equipos más capacitados para afrontar retos y resolver problemas.
- Mayor creatividad e innovación

Las organizaciones ágiles utilizan las nuevas herramientas de comunicación y gestión del trabajo en tiempo real como medio para liberar valor, facilitar la velocidad y la flexibilidad de los procesos con el fin de proporcionar productos y servicios digitales adaptados a las cambiantes demandas y expectativas de los clientes. Esto requiere la evolución de la arquitectura, sistemas y herramientas tecnológicas, que ha de ir incorporando progresivamente las innovaciones.

Para que el nuevo talento digital sea productivo es necesario crear entornos físicos (espacios abiertos y flexibles) y virtuales (Redes Sociales Corporativas, comunidades) que favorezcan la conexión, las conversaciones y el intercambio de ideas y conocimiento, así como desarrollar una cultura de colaboración y liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de la inteligencia colectiva de la organización (Valderrama, 2018).



Próximo capítulo: Clima emocional y Compromiso

Transformación Digital y Organizaciones Ágiles. Beatriz Valderrama. Alta Capacidad, 2019.