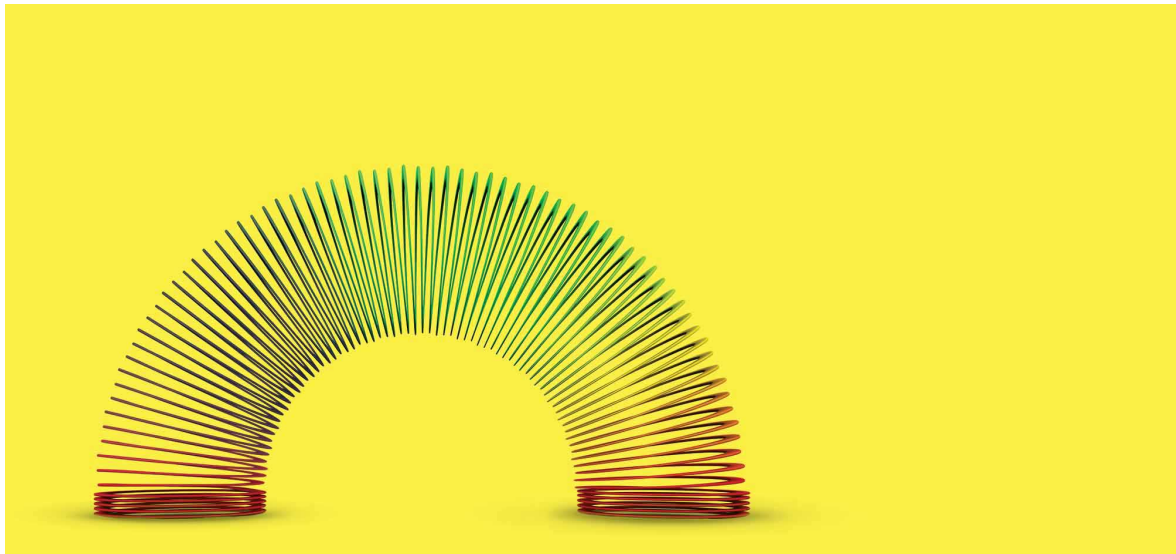


Gestión Del Cambio

# Ágil a escala

por Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, y Andy Noble

De la revista (mayo-junio de 2018)



Manuela Schewe-Behnisch / EyeEm / Getty Images

**Resumen.** Cuando se implementan correctamente, los equipos de innovación ágiles casi siempre dan como resultado una mayor productividad y moral del equipo, un tiempo de comercialización más rápido, mejor calidad y menor riesgo de lo que pueden lograr los enfoques tradicionales. ¿Y si una empresa lanzara decenas, ... [más](#)

**A estas alturas, la mayoría de los líderes empresariales** están familiarizados con los equipos de innovación ágiles. Estos pequeños

grupos empresariales están diseñados para permanecer cerca de los clientes y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes. Cuando se implementan correctamente, casi siempre dan como resultado una mayor productividad y moral del equipo, un tiempo de comercialización más rápido, mejor calidad y menor riesgo de lo que pueden lograr los enfoques tradicionales.

Naturalmente, los líderes que han experimentado o oído hablar de equipos ágiles están haciendo algunas preguntas convincentes. ¿Qué pasaría si una empresa lanzara docenas, cientos o incluso miles de equipos ágiles en toda la organización? ¿Podrían aprender a operar de esta manera segmentos enteros del negocio? ¿La ampliación ágil mejoraría el rendimiento corporativo tanto como los métodos ágiles mejorarían el rendimiento del equipo individual?

En los tumultuosos mercados de hoy, donde las empresas establecidas luchan furiosamente contra los ataques de las empresas emergentes y otros competidores insurgentes, la perspectiva de una organización adaptable y de rápido movimiento es muy atractiva. Pero por muy atractiva que sea esa visión, convertirla en realidad puede ser un desafío. Las empresas a menudo tienen dificultades para saber qué funciones deben reorganizarse en equipos ágiles multidisciplinarios y cuáles no. Y no es inusual lanzar cientos de nuevos equipos ágiles solo para verlos atascados por burocracias que se mueven lentamente.

Hemos estudiado la ampliación de agile en cientos de empresas, incluidas las pequeñas empresas que dirigen toda la empresa con métodos ágiles; empresas más grandes que, como Spotify y Netflix, nacieron ágiles y se han vuelto más ágiles a medida que han crecido; y empresas que, como Amazon y USAA (la empresa de servicios financieros para la comunidad militar), están haciendo la transición de las jerarquías tradicionales a empresas más ágiles. Junto con las muchas historias de éxito, hay algunas decepciones. Por ejemplo, los intentos de una destacada empresa industrial en los últimos cinco años de innovar como una empresa de nueva creación aún no han

generado los resultados financieros buscados por los inversores activistas y la junta directiva, y varios altos ejecutivos dimitieron recientemente.

Nuestros estudios muestran que las empresas pueden escalar de manera ágil de manera efectiva y que hacerlo genera beneficios sustanciales. Pero los líderes deben ser realistas. No todas las funciones deben organizarse en equipos ágiles; de hecho, los métodos ágiles no son adecuados para algunas actividades. Sin embargo, una vez que comience a lanzar docenas o cientos de equipos ágiles, no puede dejar las otras partes del negocio en paz. Si sus nuevas unidades ágiles se ven frustradas constantemente por los procedimientos burocráticos o la falta de colaboración entre los equipos de operaciones y de innovación, saldrán chispas de la fricción organizacional, lo que provocará colapsos y malos resultados. Los cambios son necesarios para asegurar que las funciones que no operan como equipos ágiles apoyen a las que sí lo hacen.

### **Liderar ágil siendo ágil**

Para cualquiera que no esté familiarizado con ágil, aquí hay una breve reseña. Los equipos ágiles son los más adecuados para la innovación, es decir, la aplicación rentable de la creatividad para mejorar productos y servicios, procesos o modelos comerciales. Son pequeños y multidisciplinarios. Al enfrentarse a un problema grande y complejo, lo dividen en módulos, desarrollan soluciones para cada componente mediante la creación rápida de prototipos y ciclos de retroalimentación ajustados, e integran las soluciones en un todo coherente. Dan más valor a la adaptación al cambio que a ceñirse a un plan, y se hacen responsables de los resultados (como el crecimiento, la rentabilidad y la lealtad del cliente), no de los resultados (como las líneas de código o la cantidad de nuevos productos).

Las condiciones son propicias para los equipos ágiles en cualquier situación en la que los problemas sean complejos, las soluciones al principio no estén claras, los requisitos del proyecto probablemente cambien, la colaboración estrecha con los usuarios finales es factible y

los equipos creativos superarán a los grupos de comando y control. Las operaciones de rutina, como el mantenimiento de la planta, las compras y la contabilidad, son un terreno menos fértil. Los métodos ágiles se popularizaron primero en los departamentos de TI y ahora se utilizan ampliamente en el desarrollo de software. Con el tiempo, se han extendido a funciones como desarrollo de productos, marketing e incluso recursos humanos. (Consulte "Embracing Agile", HBR, mayo de 2016, y "HR Goes Agile" , HBR, marzo-abril de 2018.)

---

**ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:**



**Ágil: la información que necesita de HBR**

**Libro**  
**\$22,95**

[Ver detalles](#)

Los equipos ágiles funcionan de manera diferente a las burocracias de la cadena de mando. Son en gran parte autónomos: los líderes sénior les dicen a los miembros del equipo dónde innovar pero no cómo. Y los equipos trabajan en estrecha colaboración con los clientes, tanto externos como internos. Idealmente, esto pone la

responsabilidad de la innovación en manos de quienes están más cerca de los clientes. Reduce los niveles de control y aprobación, lo que acelera el trabajo y aumenta la motivación de los equipos. También libera a los líderes senior para hacer lo que solo ellos pueden hacer: crear y comunicar visiones a largo plazo, establecer y secuenciar prioridades estratégicas y desarrollar las capacidades organizativas para lograr esos objetivos.

Cuando los líderes no han entendido ni adoptado enfoques ágiles por sí mismos, pueden intentar escalar de forma ágil de la misma manera que han atacado otras iniciativas de cambio: a través de planes y directivas de arriba hacia abajo. La trayectoria es mejor cuando se comportan como un equipo ágil. Eso significa ver a varias partes de la organización como sus clientes: personas y grupos cuyas necesidades difieren, probablemente no se entienden bien y evolucionarán a medida que se afianza la agilidad. El equipo ejecutivo establece prioridades y secuencia oportunidades para mejorar las experiencias de esos clientes y aumentar su éxito. Los líderes se lanzan para

resolver problemas y eliminar las limitaciones en lugar de delegar ese trabajo a los subordinados. El equipo de liderazgo ágil, como cualquier otro equipo ágil,

Bosch, un proveedor líder mundial de tecnología y servicios con más de 400.000 asociados y operaciones en más de 60 países, adoptó este enfoque. A medida que los líderes empezaron a ver que la gestión tradicional de arriba hacia abajo ya no era eficaz en un mundo globalizado y en rápido movimiento, la empresa se convirtió en una de las primeras en adoptar métodos ágiles. Pero las diferentes áreas comerciales requerían enfoques diferentes, y el primer intento de Bosch de implementar lo que llamó una "organización dual", una en la que los nuevos negocios se dirigían con equipos ágiles mientras que las funciones tradicionales se dejaban fuera de la acción, comprometió el objetivo de una transformación. En 2015, los miembros del consejo de administración, encabezados por el director ejecutivo Volkmar Denner, decidieron crear un enfoque más unificado para los equipos ágiles. La junta actuó como comité directivo y nombró a Felix Hieronymi,

Al principio, Hieronymi esperaba gestionar la tarea de la misma manera que Bosch gestionaba la mayoría de los proyectos: con un objetivo, una fecha de finalización prevista e informes de estado periódicos a la junta. Pero ese enfoque se sentía inconsistente con los principios ágiles, y las divisiones de la compañía eran demasiado escépticas con respecto a otro programa organizado centralmente. Entonces el equipo cambió de marcha. "El comité directivo se convirtió en un comité de trabajo", nos dijo Hieronymi. "Las discusiones se volvieron mucho más interactivas". El equipo compiló y ordenó una lista de prioridades corporativas que se actualizaba regularmente y se centró en eliminar constantemente las barreras de toda la empresa para lograr una mayor agilidad. Los miembros se desplegaron para involucrar a los líderes de división en el diálogo. "La estrategia evolucionó de un proyecto anual a un proceso continuo", dice Hieronymi. "Los miembros del consejo de administración se dividieron en pequeños equipos ágiles y probaron varios enfoques, algunos con un 'propietario de producto' y un 'maestro ágil', para

abordar problemas difíciles o trabajar en temas fundamentales. Un grupo, por ejemplo, redactó los 10 nuevos principios de liderazgo publicados en 2016. Experimentaron personalmente la satisfacción de aumentar la velocidad y la eficacia. No se puede obtener esta experiencia leyendo un libro ". Hoy, Bosch opera con una combinación de equipos ágiles y unidades estructuradas tradicionalmente. Pero informa que casi todas las áreas han adoptado valores ágiles, están colaborando de manera más efectiva y se están adaptando más rápidamente a mercados cada vez más dinámicos. redactaron los 10 nuevos principios de liderazgo publicados en 2016. Experimentaron personalmente la satisfacción de aumentar la velocidad y la eficacia. No se puede obtener esta experiencia leyendo un libro ". Hoy, Bosch opera con una combinación de equipos ágiles y unidades estructuradas tradicionalmente. Pero informa que casi todas las áreas han adoptado valores ágiles, están colaborando de manera más efectiva y se están adaptando más rápidamente a mercados cada vez más dinámicos. redactaron los 10 nuevos principios de liderazgo publicados en 2016. Experimentaron personalmente la satisfacción de aumentar la velocidad y la eficacia. No se puede obtener esta experiencia leyendo un libro ". Hoy, Bosch opera con una combinación de equipos ágiles y unidades estructuradas tradicionalmente. Pero informa que casi todas las áreas han adoptado valores ágiles, están colaborando de manera más efectiva y se están adaptando más rápidamente a mercados cada vez más dinámicos.

## **Conseguir Agile Rolling**

En Bosch y otras empresas ágiles avanzadas, las visiones son ambiciosas. Sin embargo, de acuerdo con los principios ágiles, el equipo de liderazgo no planifica todos los detalles por adelantado. Los líderes reconocen que aún no saben cuántos equipos ágiles necesitarán, con qué rapidez deben agregarlos y cómo pueden abordar las limitaciones burocráticas sin arrojar a la organización al caos. Por lo tanto, generalmente lanzan una ola inicial de equipos ágiles, recopilan datos sobre el valor que crean esos equipos y las limitaciones que enfrentan, y luego deciden si dar el siguiente paso, cuándo y cómo. Esto les permite sopesar el valor de aumentar la

agilidad (en términos de resultados financieros, resultados del cliente y desempeño de los empleados) con sus costos (en términos de inversiones financieras y desafíos organizacionales). Si los beneficios superan los costos, Los líderes continúan escalando de manera ágil, implementando otra ola de equipos, desbloqueando las restricciones en las partes menos ágiles de la organización y repitiendo el ciclo. De lo contrario, pueden hacer una pausa, monitorear el entorno del mercado y explorar formas de aumentar el valor de los equipos ágiles que ya existen (por ejemplo, mejorando la priorización del trabajo o actualizando las capacidades de creación de prototipos) y disminuir los costos del cambio (publicitando éxitos ágiles o contratación de entusiastas ágiles experimentados).

---

**ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:**



**Las 10 lecturas imprescindibles de HBR 2020**

**Libro**  
**\$24,95**

[Ver detalles](#)

Para comenzar con este ciclo de prueba y aprendizaje, los equipos de liderazgo suelen emplear dos herramientas esenciales: una taxonomía de equipos potenciales y un plan de secuenciación que refleja las prioridades clave de la empresa. Primero veamos cómo se puede emplear cada uno y luego exploremos qué más se necesita para abordar iniciativas ágiles a largo plazo y a gran escala.

### **Crea una taxonomía de equipos.**

Así como los equipos ágiles compilan un trabajo atrasado para realizar en el futuro, las empresas que escalan con éxito la agilidad suelen comenzar por crear una taxonomía completa de oportunidades. Siguiendo el enfoque modular de Agile, pueden dividir la taxonomía en tres componentes: equipos de experiencia del cliente, equipos de procesos comerciales y equipos de sistemas de tecnología, y luego integrarlos. El primer componente identifica todas las experiencias que podrían afectar significativamente las decisiones, los comportamientos y la satisfacción de los clientes internos y externos. Por lo general, estos se pueden dividir en una docena de experiencias

principales (por ejemplo, una de las principales experiencias de un cliente minorista es comprar y pagar un producto), que a su vez se pueden dividir en docenas de experiencias más específicas (el cliente puede necesita elegir un método de pago, usar un cupón, canjear puntos de fidelidad, complete el proceso de pago y obtenga un recibo). El segundo componente examina las relaciones entre estas experiencias y los procesos comerciales clave (pago mejorado para reducir el tiempo en las filas, por ejemplo), con el objetivo de reducir las responsabilidades superpuestas y aumentar la colaboración entre los equipos de procesos y los equipos de experiencia del cliente. El tercero se centra en el desarrollo de sistemas tecnológicos (como mejores aplicaciones de pago móvil) para mejorar los procesos que respaldarán a los equipos de experiencia del cliente.

La taxonomía de una empresa de \$ 10 mil millones podría identificar entre 350 y 1000 o más equipos potenciales. Esas cifras suenan abrumadoras, y los altos ejecutivos a menudo son reacios a considerar tanto cambio (“¿Qué tal si probamos dos o tres de estas cosas y vemos cómo va?”). Pero el valor de una taxonomía es que fomenta la exploración de una visión transformadora mientras divide el viaje en pequeños pasos que se pueden pausar, girar o detener en cualquier momento. También ayuda a los líderes a detectar limitaciones. Una vez que haya identificado los equipos que podría lanzar y el tipo de personas que necesitaría para dotarlos de personal, por ejemplo, debe preguntar: ¿Tenemos esas personas? si es así, donde están? Una taxonomía revela sus brechas de talento y el tipo de personas que debe contratar o volver a capacitar para cubrirlas.

USAA tiene más de 500 equipos ágiles en funcionamiento y planea agregar 100 más en 2018. La taxonomía es completamente visible para todos en la empresa. “Si no tiene una taxonomía realmente buena, obtiene redundancia y duplicación”, nos dijo el director de operaciones Carl Liebert. “Quiero entrar a un auditorio y preguntar, ‘¿Quién es el dueño de la experiencia de cambio de dirección del miembro?’ Y quiero una respuesta clara y segura de un equipo que posee esa experiencia, ya sea que un miembro nos llame, inicie sesión



en nuestro sitio web en una computadora portátil o use nuestra aplicación móvil. Sin señalar con el dedo. No hay respuestas que comiencen con 'Es complicado' ".

La taxonomía de USAA vincula las actividades de los equipos ágiles con las personas responsables de las unidades de negocio y las líneas de productos. El objetivo es asegurar que los gerentes responsables de partes específicas de las pérdidas y ganancias comprendan cómo los equipos multifuncionales influirán en sus resultados. La empresa cuenta con líderes sénior que actúan como gerentes generales en cada línea de negocio y son plenamente responsables de los resultados comerciales. Pero esos líderes confían en equipos interorganizacionales centrados en el cliente para realizar gran parte del trabajo. La empresa también depende de la tecnología y los recursos digitales asignados a los propietarios de la experiencia; el objetivo aquí es garantizar que los líderes empresariales tengan los recursos de un extremo a otro para ofrecer los resultados con los que se han comprometido. La intención de la taxonomía es aclarar cómo involucrar a las personas adecuadas en el trabajo correcto sin crear confusión. Este tipo de vínculo es especialmente importante cuando las estructuras organizativas jerárquicas no se alinean con los comportamientos del cliente. Por ejemplo, muchas empresas tienen estructuras separadas y P & L para operaciones en línea y fuera de línea, pero los clientes quieren experiencias omnicanal perfectamente integradas. Una taxonomía clara que ponga en marcha los equipos adecuados entre organizaciones hace posible dicha alineación.

### **Secuencia de la transición.**

Taxonomía en mano, el equipo de liderazgo establece prioridades y secuencia iniciativas. Los líderes deben considerar múltiples criterios, incluida la importancia estratégica, las limitaciones presupuestarias, la disponibilidad de personas, el retorno de la inversión, el costo de las demoras, los niveles de riesgo y las interdependencias entre los equipos. Los más importantes, y los que se pasan por alto con mayor frecuencia, son los puntos débiles que sienten los clientes y los empleados, por un lado, y las capacidades y limitaciones de la

organización, por el otro. Estos determinan el equilibrio adecuado entre la rapidez con la que debe realizarse la implementación y la cantidad de equipos que la organización puede manejar simultáneamente.

Algunas empresas, que enfrentan amenazas estratégicas urgentes y necesitan un cambio radical, han perseguido implementaciones de todo a la vez en algunas unidades. Por ejemplo, en 2015 ING Netherlands anticipó una creciente demanda de soluciones digitales por parte de los clientes y un aumento de las incursiones de nuevos competidores digitales (“fintechs”). El equipo de gestión decidió actuar de forma agresiva. Disolvió las estructuras organizativas de sus funciones más innovadoras, incluido el desarrollo de TI, la gestión de productos, la gestión de canales y el marketing, esencialmente aboliendo el trabajo de todos. Luego creó pequeños “escuadrones” ágiles y requirió que casi 3500 empleados volvieran a postularse para 2500 puestos rediseñados en esos escuadrones. Alrededor del 40% de las personas que ocupaban los puestos tuvieron que aprender nuevos trabajos y todos tuvieron que cambiar profundamente su forma de pensar. (Ver “Experimento del equipo ágil de One Bank”, HBR, marzo-abril de 2018.)

Pero las transiciones del Big Bang son difíciles. Requieren un compromiso de liderazgo total, una cultura receptiva, suficientes practicantes ágiles talentosos y experimentados para dotar de personal a cientos de equipos sin agotar otras capacidades, y manuales de instrucción altamente prescriptivos para alinear el enfoque de todos. También requieren una alta tolerancia al riesgo, junto con planes de contingencia para hacer frente a averías inesperadas. ING continúa eliminando arrugas a medida que se expande ágilmente por toda la organización.

Es mejor para las empresas que escasean esos activos si despliegan ágilmente en pasos secuenciados, con cada unidad adaptando la implementación de oportunidades a sus capacidades. Al comienzo de su iniciativa ágil, el grupo de tecnología avanzada de 3M Health Information Systems lanzó de ocho a diez equipos cada mes o dos;

ahora, dos años después, más de 90 equipos están en funcionamiento. El Laboratorio de Sistemas de Investigación Corporativa de 3M comenzó más tarde, pero lanzó 20 equipos en tres meses.

## **Las transiciones del Big Bang son difíciles. Puede ser mejor implementar ágil en pasos.**

Cualquiera sea el ritmo o el punto final, los resultados deberían comenzar a aparecer rápidamente. Los resultados financieros pueden tardar un tiempo (Jeff Bezos cree que la mayoría de las iniciativas tardan entre cinco y siete años en pagar dividendos para Amazon), pero los cambios positivos en el comportamiento del cliente y la resolución de problemas en equipo proporcionan señales tempranas de que las iniciativas van por buen camino. “La adopción ágil ya ha permitido entregas de productos aceleradas y el lanzamiento de una aplicación beta seis meses antes de lo planeado originalmente”, dice Tammy Sparrow, gerente senior de programas de 3M Health Information Systems.

Los líderes de división pueden determinar la secuencia como lo haría cualquier equipo ágil. Comience con las iniciativas que ofrecen potencialmente el mayor valor y el mayor aprendizaje. SAP, la compañía de software empresarial, fue uno de los primeros en escalar ágil, y lanzó el proceso hace una década. Sus líderes se expandieron ágilmente primero en sus unidades de desarrollo de software, un segmento altamente centrado en el cliente donde podían probar y refinar el enfoque. Establecieron un pequeño grupo de consultoría para capacitar, entrenar e integrar la nueva forma de trabajar, y crearon un rastreador de resultados para que todos pudieran ver las ganancias de los equipos. “Mostrar ejemplos concretos de ganancias de productividad impresionantes gracias a la agilidad generó cada vez más atracción por parte de la organización”, dice Sebastian Wagner,

quien entonces era gerente de consultoría en ese grupo. Durante los siguientes dos años, la empresa implementó Agile en más del 80% de sus organizaciones de desarrollo, creando más de 2,000 equipos. Las personas en ventas y marketing vieron la necesidad de adaptarse para mantenerse al día, por lo que esas áreas fueron las siguientes. Una vez que el front-end del negocio se movía a gran velocidad, era el momento de que el back-end diera el salto, por lo que SAP cambió su grupo de trabajo en sistemas de TI internos a ágil.

Demasiadas empresas cometen el error de buscar ganancias fáciles. Colocan equipos en incubadoras externas. Intervienen para crear soluciones fáciles a los obstáculos sistémicos. Tal mimos aumenta las probabilidades de éxito de un equipo, pero no produce el entorno de aprendizaje ni los cambios organizativos necesarios para escalar docenas o cientos de equipos. Los primeros equipos ágiles de una empresa cargan con la carga del destino. Probarlos, al igual que probar cualquier prototipo, debe reflejar condiciones diversas y realistas. Al igual que SAP, las empresas más exitosas se centran en las experiencias vitales de los clientes que causan las mayores frustraciones entre los silos funcionales.

Aún así, ningún equipo ágil debería lanzarse a menos y hasta que esté listo para comenzar. *Listo* no significa planificado en detalle y garantizado para el éxito. Significa que el equipo es:

- centrado en una gran oportunidad de negocio con mucho en juego
- responsable de resultados específicos
- Confiado para trabajar de manera autónoma, guiado por derechos de decisión claros, con los recursos adecuados y con un pequeño grupo de expertos multidisciplinarios apasionados por la oportunidad.
- comprometido con la aplicación de valores, principios y prácticas ágiles
- capacitado para colaborar estrechamente con los clientes
- capaz de crear prototipos rápidos y ciclos de retroalimentación rápidos
- apoyado por altos ejecutivos que abordarán los impedimentos e impulsarán la adopción del trabajo del equipo

Seguir esta lista de verificación lo ayudará a trazar su secuencia para lograr el mayor impacto tanto en los clientes como en la organización.

### **Domina iniciativas ágiles a gran escala.**

A muchos ejecutivos les cuesta imaginar que los pequeños equipos ágiles puedan atacar proyectos a gran escala y a largo plazo. Pero, en principio, no hay límite para la cantidad de equipos ágiles que puede crear o qué tan grande puede ser la iniciativa. Puede establecer "equipos de equipos" que trabajen en iniciativas relacionadas, un enfoque que es altamente escalable. El negocio aeronáutico de Saab, por ejemplo, tiene más de 100 equipos ágiles que operan en software, hardware y fuselaje para su avión de combate Gripen, un artículo de 43 millones de dólares que es sin duda uno de los productos más complejos del mundo. Se coordina a través de reuniones diarias de equipos de equipos. A las 7:30 AM cada equipo ágil de primera línea tiene una reunión de 15 minutos para señalar los impedimentos, algunos de los cuales no pueden resolverse dentro de ese equipo. A las 7:45, los impedimentos que requieren coordinación se escalan a un equipo de equipos, donde los líderes trabajan para resolver o escalar aún más los problemas. Este enfoque continúa, y para las 8:45, el equipo de acción ejecutiva tiene una lista de los problemas críticos que debe resolver para mantener el progreso por buen camino. La aeronáutica también coordina a sus equipos a través de un ritmo común de sprints de tres semanas, un plan maestro del proyecto que se trata como un documento vivo y la colocación de partes tradicionalmente dispares de la organización, por ejemplo, poniendo pilotos de prueba y simuladores con equipos de desarrollo. Los resultados son espectaculares: IHS Jane's ha considerado al Gripen como el avión militar más rentable del mundo.

**Los equipos de liderazgo deben inculcar valores ágiles en toda la empresa.**

## **Desarrollar agilidad en toda la empresa**

Ampliar el número de equipos ágiles es un paso importante para aumentar la agilidad de una empresa. Pero igualmente importante es cómo esos equipos interactúan con el resto de la organización.

Incluso las empresas ágiles más avanzadas (Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Riot Games, Tesla y SpaceX, por nombrar algunas) operan con una combinación de equipos ágiles y estructuras tradicionales. Para garantizar que las funciones burocráticas no obstaculicen el trabajo de los equipos ágiles o no adopten y comercialicen las innovaciones desarrolladas por esos equipos, estas empresas presionan constantemente para lograr un mayor cambio en al menos cuatro áreas.

### **Valores y principios.**

Una empresa jerárquica tradicional generalmente puede acomodar una pequeña cantidad de equipos ágiles esparcidos por la organización. Los conflictos entre los equipos y los procedimientos convencionales se pueden resolver mediante intervenciones personales y soluciones. Sin embargo, cuando una empresa lanza varios cientos de equipos ágiles, ese tipo de acomodación ad hoc ya no es posible. Los equipos ágiles seguirán adelante en todos los frentes. Las partes estructuradas tradicionalmente de la organización defenderán ferozmente el status quo. Al igual que con cualquier cambio, los escépticos pueden producir y producirán todo tipo de anticuerpos que atacan ágilmente, que van desde la negativa a operar en un horario ágil ("Lo siento, no podemos acceder al módulo de software que necesita durante seis meses") hasta la retención de fondos de grandes oportunidades que requieren soluciones desconocidas.

Por lo tanto, un equipo de liderazgo que espera escalar ágil necesita inculcar valores y principios ágiles en toda la empresa, incluidas las partes que no se organizan en equipos ágiles. Esta es la razón por la que los líderes de Bosch desarrollaron nuevos principios de liderazgo

y se extendieron por toda la empresa: querían asegurarse de que todos entendieran que las cosas serían diferentes y que la agilidad estaría en el centro de la cultura de la empresa.

### **Arquitecturas operativas.**

La implementación ágil a escala requiere modularizar y luego integrar perfectamente los flujos de trabajo. Por ejemplo, Amazon puede implementar software miles de veces al día porque su arquitectura de TI fue diseñada para ayudar a los desarrolladores a realizar lanzamientos rápidos y frecuentes sin poner en peligro los complejos sistemas de la empresa. Pero muchas grandes empresas, no importa lo rápido que puedan codificar programas, pueden implementar software sólo unas pocas veces al día o a la semana; así es como funciona su arquitectura.

Sobre la base del enfoque modular para el desarrollo de productos iniciado por Toyota, Tesla diseña meticulosamente interfaces entre los componentes de sus automóviles para permitir que cada módulo innove de forma independiente. Por lo tanto, el equipo de parachoques puede cambiar cualquier cosa siempre que mantenga interfaces estables con las partes a las que afecta. Tesla también está abandonando los ciclos tradicionales de lanzamiento anual en favor de respuestas en tiempo real a los comentarios de los clientes. El CEO Elon Musk dice que la compañía realiza alrededor de 20 cambios de ingeniería a la semana para mejorar la producción y el rendimiento del Model S. Los ejemplos incluyen nuevos paquetes de baterías, seguridad actualizada y hardware de piloto automático, y software que ajusta automáticamente el volante y el asiento para facilitar la entrada. y salir.

En las empresas ágiles más avanzadas, las arquitecturas de procesos y productos innovadores están atacando algunas de las limitaciones organizativas más espinosas para una mayor escala. Riot Games, el desarrollador del campo de batalla multijugador en línea de gran éxito League of Legends, está rediseñando las interfaces entre los equipos ágiles y las funciones de soporte y control que operan de manera

convencional, como instalaciones, finanzas y recursos humanos. Brandon Hsiung, líder de producto de esta iniciativa en curso, dice que implica al menos dos pasos clave. Uno está cambiando la definición de funciones de sus clientes. “Sus clientes no son sus jefes funcionales, ni el CEO, ni siquiera la junta directiva”, explica. “Sus clientes son los equipos de desarrollo a los que sirven, que en última instancia sirven a nuestros jugadores.” La compañía instituyó encuestas de Net Promoter para recopilar comentarios sobre si esos clientes recomendarían las funciones a otros y dejó en claro que los clientes insatisfechos a veces podían contratar proveedores externos. “Es lo último que queremos que suceda, pero queremos asegurarnos de que nuestras funciones desarrollen capacidades de clase mundial que puedan competir en un mercado libre”, dice Hsiung.

Riot Games también renovó la forma en que sus funciones corporativas interactúan con sus equipos ágiles. Algunos miembros de las funciones corporativas pueden estar integrados en equipos ágiles, o una parte de la capacidad de una función puede estar dedicada a solicitudes de equipos ágiles. Alternativamente, las funciones pueden tener poco compromiso formal con los equipos después de colaborar con ellos para establecer ciertos límites. Dice Hsiung: “Los silos como los bienes raíces y el aprendizaje y el desarrollo pueden publicar filosofías, pautas y reglas y luego decir: 'Aquí están nuestras pautas. Mientras opere dentro de ellos, puede volverse loco; haz lo que creas que es mejor para nuestros jugadores'”.

En las empresas que han escalado de forma ágil, los organigramas de las funciones de soporte y las operaciones de rutina generalmente se ven muy parecidos a como lo hacían antes, aunque a menudo con menos capas de gestión y rangos de control más amplios a medida que los supervisores aprenden a confiar y empoderar a las personas. Los cambios más importantes se encuentran en la forma en que funcionan los departamentos funcionales. Las prioridades funcionales están necesariamente más alineadas con las estrategias corporativas. Si una de las prioridades clave de la empresa es mejorar la experiencia móvil de los clientes, esa no puede ser la número 15 en la lista de



financiación de finanzas o en la lista de contratación de recursos humanos. Y los departamentos como el jurídico pueden necesitar capacidad de almacenamiento intermedio para atender solicitudes urgentes de equipos ágiles de alta prioridad.

Con el tiempo, es probable que incluso las operaciones rutinarias con estructuras jerárquicas desarrollen una mentalidad más ágil. Por supuesto, los departamentos de finanzas siempre administrarán los presupuestos, pero no necesitan seguir cuestionando las decisiones de los propietarios de iniciativas ágiles. “Nuestro director financiero cambia constantemente la responsabilidad hacia equipos ágiles empoderados”, dice Ahmed Sidky, jefe de gestión de desarrollo de Riot Games. “Él dirá: 'No estoy aquí para administrar las finanzas de la empresa. Lo eres, como líderes de equipo. Estoy aquí en calidad de asesor. En la organización diaria, los socios financieros están integrados en cada equipo. No controlan lo que hacen o no hacen los equipos. Se parecen más a los asesores financieros que hacen preguntas difíciles y brindan una gran experiencia. Pero, en última instancia, es el líder del equipo quien toma las decisiones, de acuerdo con lo que es mejor para los jugadores de Riot ”.

Algunas empresas y algunas personas pueden encontrar estas compensaciones difíciles de aceptar y difíciles de implementar. Reducir el control siempre da miedo, hasta que lo hace y descubre que las personas son más felices y las tasas de éxito se triplican. En una encuesta reciente de Bain a casi 1300 ejecutivos globales, más encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación sobre la administración que con cualquier otra: "Los líderes empresariales de hoy deben confiar y empoderar a las personas, no mandarlas y controlarlas". (Solo el 5% no estuvo de acuerdo).

### **Adquisición y motivación de talento.**

Las empresas que están ampliando la escala ágil necesitan sistemas para adquirir jugadores estrella y motivarlos para mejorar los equipos. (Trate a sus estrellas de manera injusta y se convertirán en una startup sexy). También necesitan liberar el potencial desperdiciado de

los miembros más típicos del equipo y generar compromiso, confianza y responsabilidad conjunta por los resultados. No existe una forma práctica de hacer esto sin cambiar los procedimientos de recursos humanos. Una empresa ya no puede contratar únicamente por experiencia, por ejemplo; ahora necesita experiencia combinada con entusiasmo por trabajar en un equipo colaborativo. No puede evaluar a las personas según sus objetivos individuales; ahora necesita analizar su desempeño en equipos ágiles y las evaluaciones de los miembros del equipo entre sí. Las evaluaciones de desempeño generalmente cambian de una base anual a un sistema que proporciona retroalimentación y entrenamiento relevantes cada pocas semanas o meses. Los programas de formación y coaching fomentan el desarrollo de habilidades multifuncionales adaptadas a las necesidades de cada empleado. Los títulos de trabajo importan menos y cambian con menos frecuencia con equipos autónomos y menos niveles jerárquicos. Las trayectorias profesionales muestran cómo los propietarios de productos, las personas que establecen la visión y son dueños de los resultados de un equipo ágil, pueden continuar con su desarrollo personal, expandir su influencia y aumentar su compensación.

Las empresas también pueden necesitar modernizar sus sistemas de compensación para recompensar los logros grupales en lugar de los individuales. Necesitan programas de reconocimiento que celebren las contribuciones de inmediato. El reconocimiento público es mejor que las bonificaciones en efectivo confidenciales para reforzar los valores ágiles: inspira a los destinatarios a mejorar aún más y motiva a otros a emular los comportamientos de los destinatarios. Los líderes también pueden recompensar a los jugadores “A” involucrándolos en las oportunidades más importantes, brindándoles las herramientas más avanzadas y la mayor libertad posible, y conectándolos con los mentores más talentosos en su campo.

### **Ciclos anuales de planificación y presupuestación.**

En las empresas burocráticas, las sesiones anuales de estrategia y las negociaciones presupuestarias son herramientas poderosas para alinear la organización y asegurar compromisos para ampliar los objetivos. Los practicantes ágiles comienzan con diferentes supuestos. Ven que las necesidades de los clientes cambian con frecuencia y que pueden producirse conocimientos innovadores en cualquier momento. En su opinión, los ciclos anuales limitan la innovación y la adaptación: los proyectos improductivos consumen recursos hasta que se agotan sus presupuestos, mientras que las innovaciones críticas esperan en la fila del próximo ciclo presupuestario para competir por la financiación.

En empresas con muchos equipos ágiles, los procedimientos de financiación son diferentes. Los financiadores reconocen que para dos tercios de las innovaciones exitosas, el concepto original cambiará significativamente durante el proceso de desarrollo. Esperan que los equipos eliminen algunas funciones y lancen otras sin esperar al próximo ciclo anual. Como resultado, los procedimientos de financiación evolucionan para parecerse a los de un capitalista de riesgo. Los capitalistas de riesgo suelen ver las decisiones de financiación como oportunidades para comprar opciones para un mayor descubrimiento. El objetivo no es crear instantáneamente un negocio a gran escala, sino más bien encontrar un componente crítico de la solución definitiva. Esto conduce a muchas fallas aparentes, pero acelera y reduce el costo de aprendizaje. Este enfoque funciona bien en una empresa ágil, mejorando enormemente la velocidad y la eficiencia de la innovación.

## **CONCLUSIÓN**

Las empresas que logran escalar de forma ágil con éxito ven cambios importantes en su negocio. La ampliación cambia la combinación de trabajo para que la empresa esté haciendo más innovación en relación con las operaciones de rutina. La empresa puede leer mejor las condiciones y prioridades cambiantes, desarrollar soluciones adaptables y evitar las crisis constantes que con tanta frecuencia golpean las jerarquías tradicionales. Las innovaciones disruptivas

llegarán a sentirse menos disruptivas y más como un negocio adaptativo como de costumbre. La ampliación también aporta valores y principios ágiles a las operaciones comerciales y las funciones de soporte, incluso si quedan muchas actividades de rutina. Conduce a una mayor eficiencia y productividad en algunos de los grandes centros de costos de la empresa. Mejora las arquitecturas operativas y los modelos organizativos para mejorar la coordinación entre los equipos ágiles y las operaciones de rutina. Los cambios se implementan más rápido y responden mejor a las necesidades del cliente. Por último, la empresa ofrece mejoras cuantificables en los resultados, no solo mejores resultados financieros, sino también una mayor lealtad del cliente y compromiso de los empleados.

El enfoque de prueba y aprendizaje de Agile a menudo se describe como incremental e iterativo, pero nadie debe confundir los procesos de desarrollo incremental con el pensamiento incremental. SpaceX, por ejemplo, tiene como objetivo utilizar la innovación ágil para comenzar a transportar personas a Marte para 2024, con el objetivo de establecer una colonia autosuficiente en el planeta. ¿Cómo sucederá eso? Bueno, la gente de la empresa no lo sabe ... todavía. Pero tienen la visión de que es posible y tienen algunos pasos en mente. Tienen la intención de mejorar drásticamente la confiabilidad y reducir los gastos, en parte reutilizando cohetes como los aviones. Tienen la intención de mejorar los sistemas de propulsión para lanzar cohetes que puedan transportar al menos 100 personas. Planean descubrir cómo repostar en el espacio.

Eso es ágil en la práctica: grandes ambiciones y progreso paso a paso. Muestra el camino a seguir incluso cuando, como suele ser el caso, el futuro es turbio.

**Darrell K. Rigby** es socio de la oficina de Boston de Bain & Company. Dirige la práctica de innovación global de la firma. Es autor de *Winning*

*in Turbulence* y coautor de *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos* (Harvard Business Review Press, 2020).

**Jeff Sutherland** es co-creador de la forma scrum de innovación ágil y el CEO de Scrum Inc., una firma de consultoría y capacitación.

**Andy Noble** es socio de la práctica de organización de Bain & Company y está ubicado en la oficina de Boston.