

AGILIDAD EL PRÓXIMO SALTO CUÁNTICO EN EL GERENCIAMIENTO DE LAS PYME DE ARGENTINA

AGILITY THE NEXT QUANTUM LEAP IN ARGENTINEAN SME'S MANAGEMENT

Leandro A. Viltard¹

Resumen

El mundo se ha tornado irreconocible e inhóspito. Estamos en presencia de una profunda transformación de nuestras vidas debido a cambios vertiginosos a partir de rápidos y acelerados desarrollos tecnológicos, y a cambiantes preferencias de los clientes y de las expectativas de los empleados.

En este ambiente, las organizaciones tradicionales –que parecen lineales, mecánicas y jerárquicas- están urgidas a modificar el modo en que operan y hasta las herramientas que utilizan, dando paso a otras más ágiles; o sea, más orgánicas y adaptables a un futuro impredecible. Definitivamente, los métodos y metodologías tradicionales ya no brindan las respuestas que se esperan.

Como consecuencia, la agilidad –que combina estabilidad con dinamismo– se ha convertido en un nuevo concepto de gerenciamiento que debe ser incorporado por muchas más firmas.

La hipótesis de este trabajo –que ha sido corroborada- se refiere a que la agilidad confiere mayor competitividad e impacto en los mercados donde una empresa actúa.

¹ Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Administración; Licenciado en Administración y Contador Público (UBA). Executive Development Program, Northwestern University, Chicago, Illinois, USA. Profesor Emérito de la Universidad del Pacífico, Ecuador, y Profesor Titular de la Pontificia Universidad Católica Argentina; de la Graduate School of Business, Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Argentina; de la Universidad de San Isidro, Buenos Aires; de la Universidad Nacional de La Pampa, Argentina; de la Universidad Nacional de Luján, Argentina; y de la Universidad Nacional del Comahue,, Argentina. Director de LV Consultants y ex-ejecutivo de corporaciones multinacionales (IBM, PepsiCo Int. y Silicon Graphics Int.) y multinacionales de conducción familiar (Sagaz Ent. Corp., USA y CEPU, Italia). Autor de 10 libros y +30 artículos conectados con sus áreas de especialidad. Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

–
Artículo recibido: 14/02/2019 | Artículo aprobado: 15/06/2019.

Especialmente y a partir de las Pyme² de Argentina, puede plantearse una transformación económica y social que mejore la calidad de vida de sus habitantes.

La investigación bibliográfica, complementada por un estudio de campo, es exploratorio-descriptiva, con metodología cualitativa. El diseño es no experimental y-dentro de ellos- transversal.

Palabras clave: agilidad; cambio organizacional; competitividad; estabilidad; Pyme.

Abstract

The world has become unrecognizable and inhospitable. We are in the presence of a profound transformation of our lives due to vertiginous changes based on rapid and accelerated technological developments, and changing customer preferences and employee expectations.

In this environment, traditional organizations -which seem linear, mechanical and hierarchical - are urged to modify the way they operate and even the tools they use, giving way to more agile ones; that is, more organic and adaptable to an unpredictable future. Definitely, traditional methods and methodologies no longer provide the answers that are expected.

As a result, agility -which combines stability with dynamism- has become a new management concept that must be incorporated by many more firms.

The hypothesis of this work -which has been corroborated- refers to the fact that agility confers greater competitiveness and impact in the markets where a company operates. Especially and from the SMEs of Argentina, it can be considered an economic and social transformation that improves the quality of life of its inhabitants.

The bibliographical research, complemented by a field study, is exploratory-descriptive, with qualitative methodology. The design is non-experimental and -within them- transversal.

Keywords: agility; Change; Competitiveness; Organization; Stability; SME.

² Pyme: Pequeñas y Medianas empresas. Se aclara que -en este estudio- no se profundiza en los distintos entendimientos que existen sobre este tipo de empresas, y que algunos estudios y publicaciones las clasifican por la cantidad de empleados y otros por la facturación anual. Aquí deberán ser entendidas con el mismo sentido amplio con que se lo hiciera en los estudios tomados como base para realizar el presente análisis.

1. Introducción

El mundo se ha tornado irreconocible e inhóspito. De acuerdo con el sitio Enterprise agility (s/f), nuestra vida se transforma a ritmo vertiginoso gracias a rápidos y acelerados desarrollos tecnológicos, y a cambiantes preferencias de los clientes y de las expectativas de los empleados. De allí, que las organizaciones no cuenten con otra manera de sobrevivir que transformar el modo en que operan y hasta las herramientas que utilizan³ ya que los métodos tradicionales encuentran serias dificultades en las organizaciones del futuro.

En este sentido, Hamel y Breen (2007) sugieren que debe encararse una profunda innovación en el gerenciamiento, entendido como el modo de hacer en las organizaciones. Remarcan que esta innovación es –incluso– más importante que la enfocada en la estrategia, en los productos y en la operación. Por ello, deben ser abrazados nuevos desafíos –por imposibles y lejanos que parezcan– para que todas las ideas tengan iguales chances de competir; se aumente la confianza y disminuya el temor; la contribución tenga más peso que las credenciales; que el control provenga del interno de cada individuo y no de los órganos de control; y que los líderes sean aquellos a los que las personas quieran seguir.

Como resultado y en el sitio mencionado, se plantea que la agilidad –un nuevo concepto de gerenciamiento– se ha convertido en una ventaja competitiva esencial a los fines de transformar y entregar valor a los consumidores, implicando velocidad de ejecución; progresos en la respuesta y adaptabilidad a las necesidades de los clientes; mejoras en la productividad; mayor compromiso y empoderamiento a los empleados; y –además– más altos retornos a los accionistas. Asimismo, se agrega lo siguiente:

En el pasado, la escala era una ventaja suficiente, aunque la velocidad se ha instalado como un nuevo modo de operar en todo tipo de sectores.

- Coincidiendo con Hamel y Breen (2007), se deben dejar atrás las jerarquías rígidas, las unidades de negocios en silos, la excesiva burocracia y las complicaciones operativas asfixiantes. Las organizaciones ágiles representan un nuevo modo de trabajar – con adaptabilidad y productividad–, combinando velocidad y escala, resistencia competitiva y flexibilidad. Por tal motivo, el desafío del hombre de negocios se conecta con moverse rápidamente; empoderar y responsabilizar a los empleados por el rendimiento y orientarse a los clientes, organizándose para la productividad y la innovación.
- Los principios de la organización ágil se aplican a toda la empresa, no solo a IT. Inicialmente, este tipo de transformaciones se enfocan en ciertas áreas donde puede desbloquearse valor, tales como el desarrollo de nuevos productos y la innovación.

³ A los fines de ampliar en el tema del mundo ilimitado en que vivimos, sus consecuencias y las herramientas que –cada vez más– cuentan con decreciente valor, se sugiere: Viltard, L. A. (2016) Unlimited: Blurred limits in a borderless world, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Abr-Jun 2016, v7, n2 y Viltard, L. A. (2015) The death of the Business Plan: More than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Oct-Dec 2015, v6, n4.

- La agilidad combina estabilidad con dinamismo, representando factores fundamentales que se refuerzan entre sí. Así y a partir de elementos estables que proveen dirección y escalabilidad, equipos dinámicos aumentan la velocidad, la flexibilidad y la propiedad. En este aspecto, Aghina et al. (2018) sugieren que -para sobrevivir y luchar en sus mercados- las organizaciones tradicionales parecen lineales, mecánicas y jerárquicas, aunque las ágiles más orgánicas debido a que balancean estabilidad con dinamismo, adaptándose a un futuro impredecible.
- La agilidad tiene que ser conectada con: a) el valor a entregar a través de la experiencia y mejores prácticas en otras industrias y organizaciones, b) la escalabilidad a través de un pensamiento integrado que reconsidere el trabajo a realizar a los efectos de llevar la agilidad a todos los niveles, c) un cambio en los comportamientos y en la cultura que deriven en una nueva mentalidad necesaria para abrazar este concepto.

Handscomb et al. (2018) agregan que -en el Silicon Valley- se han disrumpido industrias enteras y han dejado marca en todas las facetas de nuestras vidas, desde cómo socializamos, interactuamos y viajamos hasta cómo ganamos y gastamos dinero. La preocupación principal de las grandes empresas debería centrarse en cómo pueden convertirse en un ágil *start up*.

De hecho y a los efectos de obtener el éxito en el mundo actual, pareciera que las organizaciones deberán parecerse más a *start ups* que a empresas establecidas. En este sentido y en las Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs (s/f), se indica que Apple es una empresa muy colaborativa, en la que no existen los Comités. Están organizados como un *start up* y distintas personas están encargadas de diversos temas, tales como el software del iPhone, el hardware de iPhone, el hardware de Mac, el mercado a nivel mundial y las operaciones.

De esta manera, Steve Jobs define a Apple como “el más grande *start up* del planeta” e indica que todos los involucrados se reúnen por tres horas a la semana y hablan de todo lo que están haciendo en el negocio.

El trabajo es en equipo en lo alto de la empresa, filtrándose a toda la organización, y se basa en la confianza que cada uno hará su parte, sin requerir supervisión.

A su vez, reparten las tareas entre los distintos grupos para que trabajen en simultáneo y se mantienen actualizados para llegar a producir los productos y resultados pretendidos. Finalmente, plantea que todos los días se reunía con equipos de personas, trabajaba en ideas y resolvía problemas.

Por lo expresado, agilidad y manejo parecido a los *start ups* se han convertido en características imprescindibles en las empresas modernas. De esta manera, Handscomb et al. (2018) sugieren que la agilidad se relaciona con la habilidad para innovar, aprender y adaptarse en forma rápida, a todo nivel organizacional. Este concepto incluye principios tales como el desarrollo interactivo y puntos de chequeo frecuentes; foco en el cliente y colaboración con equipos inter-funcionales que priorizan los testeos y el aprendizaje.

A su vez y según diversos autores/publicaciones nacionales e internacionales estudiadas, existen diversos motivos por los cuales se ha enfocado a las Pyme de Argentina como motivo fundamental de este trabajo, a saber:

- *Gran impacto económico y laboral.* En los últimos años, distintos estudios asignan -a este tipo de firmas- una gran responsabilidad sobre la actividad económica y el empleo de los países y regiones de todo el mundo.
- *Existe mucho por hacer.* Los países en desarrollo, como Argentina, tienen –aún- un largo camino por recorrer y -de ellos- puede esperarse el mayor salto cuali-cuantitativo en cuanto a mejora en la calidad de vida de la población mundial.
- *Están poco equipadas para el mundo competitivo actual.* Generalmente, se encuentran en dificultad para incorporar mayores niveles de conocimiento y herramientas adecuadas a los fines de estar a la altura de la labor que se espera de ellas. Esto es debido –principalmente- a que: a) muchas de ellas se desempeñan en mercados internos, menos competitivos que los internacionales; b) todo está centralizado en sus dueños, el corto plazo, lo urgente y lo práctico; y c) cuentan con poca profesionalización en sus cuadros, prácticamente no realizando inversiones en capital intelectual y en su desarrollo, lo que las sume a navegar en conocimientos pasados o poco aplicables.

Por ende, la mejora en el bienestar de nuestra sociedad depende –en gran medida- de todo lo que pueda producirse en las Pyme, siendo mucho lo que debe hacerse para que estas empresas se desarrollen.

Los temas aludidos han presentado una motivación fundamental a los efectos de realizar el presente estudio, planteando situaciones problemáticas en torno a temas tales como:

- La globalización, que ha cambiado los términos en que se ven las cosas, y se producen relaciones e intercambios en el mundo.⁴
- Los negocios y las empresas (no solo las Pyme), que requieren de una revisión profunda en el modo de operar debido a que el gerenciamento no ha sufrido grandes modificaciones en los últimos 100 años (Hamel y Breen, 2007) y el mayor énfasis que se le debe brindar al capital intelectual, no solo a los activos físicos.
- El liderazgo, que necesita de una nueva ubicación dentro y fuera de las empresas a los fines de alcanzar más altos objetivos organizacionales y sociales.
- Los individuos, que requieren de nóveles modos de conectarse y comprometerse con su trabajo con el objeto de provocar resultados extraordinarios.

Como corolario de lo anteriormente planteado, este trabajo enfocará la importancia

⁴ Para mayores detalles al respecto de la globalización, se sugiere: Viltard, L. A. (2013) *Globalización: Entenderla y tomar decisiones*, B. S. Lab, Avelino, Italia.

fundamental que las Pyme de Argentina aborden la agilidad, para lo que se plantearán modos de comprenderla e implementarla desde la realidad de lo que se observa en distintos tipos de organizaciones.

Así, la pregunta fundamental que ha guiado este estudio se refiere a si existe algún modo en que las organizaciones tradicionales, especialmente las Pyme de Argentina, puedan adaptarse y actuar competitivamente en contextos volátiles, ambiguos y con transformaciones vertiginosas.

La hipótesis de la que se ha partido indica que la agilidad confiere mayor competitividad e impacto en los mercados donde una empresa actúa. Especialmente y a partir de las Pyme de Argentina, puede plantearse una transformación económica y social que mejore la calidad de vida de sus habitantes.

El objetivo general de esta investigación propone estudiar la agilidad –desde distintas fuentes primarias y secundarias- y proponer elementos útiles que nutran -a las Pyme de Argentina- de una mayor robustez competitiva e impacto en sus áreas de actuación.

El estudio es exploratorio-descriptivo, con metodología cualitativa. El diseño es no experimental y-dentro de ellos- transversal, por hacerse a un momento dado de tiempo.

La unidad de análisis se refiere a la agilidad en las organizaciones, en general, y a las Pyme de Argentina, en particular.

Se ha combinado una revisión bibliográfica de diversos autores/publicaciones importantes en la materia con un estudio de campo, compuesto por seis entrevistas con informantes-clave.

Se pretende enfocar esta temática con una visión amplia y acceder a nuevos niveles de conocimiento, proponiendo posibles aplicaciones en las Pymes de Argentina.

La ubicación espacial de este estudio es Buenos Aires, Argentina, y la temporal el período Octubre, 2018- Abril, 2019.

2. Entender la agilidad

En este apartado se tratará de comprender el concepto bajo estudio, enfocando las principales diferencias entre las organizaciones tradicionales y las ágiles, y sus características y beneficios fundamentales.

Organizaciones ágiles versus tradicionales

La agilidad representa un nuevo e imprescindible enfoque de gerenciamiento en las organizaciones modernas. De Smet et al. (2018) indican que:

- Construir organizaciones ágiles implica una nueva mentalidad y capacidades a todo nivel.

- Para muchas organizaciones, la agilidad resulta una condición fundamental en el ambiente actual de negocios debido a que proporciona crecimiento, ganancias, satisfacción en los clientes y compromiso por parte de todos.
- Las organizaciones del pasado se referían a ambientes estables y conocidos. Se operaba en silos, estáticamente, con estructuras jerárquicas e instrucciones detalladas. Además, los sistemas de planeamiento y control operaban uno o pocos modelos de negocios.
- Aghina et al. (2017) agregan que las organizaciones del pasado –que se originaron a inicios del 1900 y que se sustentaron en principios de Taylor y Ford- se basaban en la productividad del trabajo, eficiencia y efectividad, asemejándolas a las máquinas. Actualmente, a este tipo de empresas se les dificulta hacer pie en el contexto en que vivimos.
- Sin embargo, las organizaciones ágiles –mucho mejor equipadas para competir en el futuro que las tradicionales- deben ser visualizadas como sistemas vivos que: a) actúan en equipos y en contextos de cambios rápidos e impredecibles; b) se enfocan en los clientes y en la acción, por lo que deben abrirse al exterior; c) cuentan con estructuras no jerárquicas e inclusivas con el fin de poder adaptarse –fluidamente- a los cambios y desenvolverse en la ambigüedad; y d) desarrollan un liderazgo que ofrece dirección y lleva a la acción.

Así, Aghina et al. (2017) resumen que las organizaciones enfrentan un nuevo paradigma en el que deben balancear estabilidad con dinamismo, por lo que deben diseñar elementos fundamentales que evolucionen lentamente y soporten capacidades dinámicas que se adapten velozmente a nuevas oportunidades y desafíos. Citan el ejemplo del teléfono inteligente, cuyo dispositivo físico sirve de plataforma estable a una gran cantidad de aplicaciones que se convierten en herramientas muy útiles y únicas para sus usuarios.

Adicionalmente, indican que –debido a la revolución digital que transforma industrias, economías y toda la sociedad- los viejos paradigmas deben cambiar ya que se verifica un contexto que tiene las siguientes características:

- Rápida evolución a partir de adquisiciones y reestructuraciones, y con prioridades velozmente cambiantes.
- Constante introducción de tecnologías disruptivas que comoditizan y reemplazan industrias y negocios establecidos.
- Guerra por el talento –el mejor y diverso- a efectos de contar con nuevas proposiciones de valor.
- Aceleración de la digitalización y de la democratización de la información, llevando al manejo de grandes volúmenes, transparencia y distribución de información, y a comunicaciones multidireccionales y complejas con colegas, clientes y socios.

Por ejemplo y en este sentido, Samaniego (2017) sugiere que el análisis de grandes

volúmenes de datos (*big data*) –muy útil para acceder a la información disponible en Internet y mejorar el negocio y sus estrategias- se encuentra al alcance de todos, incluso de las Pyme, aunque muy pocas lo utilizan. Menciona algunas herramientas gratuitas o casi gratuitas para este tipo de empresas tales como Google Analytics (gratuita y útil para hacer seguimiento de los usuarios en las páginas Web de la empresa), Mailchimp (gratuita hasta 2000 direcciones de email, que permite gestionar las *newsletters* con cada cuenta de email), y Adwords y Facebook Ads (parcialmente gratuitas, sirven para el seguimiento de campañas publicitarias). También, sugiere otras plataformas más completas, aunque pagas como el caso de Pentaho, Jaspersoft e IBM Watson Analytics, esta última con un plan gratuito y limitado, aunque escalable.

Autores como Regalado (2018) agregan que –ante la poca utilización del big data por parte de las Pyme- deviene posible dar una solución con Small Data; o sea, el análisis de datos más simples, concretos y de menor tamaño. Este tipo de servicios permiten análisis del negocio “justo a tiempo”, facilitando la “adopción de capacidades analíticas avanzadas sobre datos heterogéneos”.

A su vez, indica que ciertas herramientas de inteligencia artificial –la que puede ayudar a combatir el cáncer o el crimen- están haciendo su camino en las Pyme ya que “incorporan mecanismos inteligentes para ayudarnos a organizar mejor las tareas de la empresa, reducir gastos o a comunicarnos mejor con nuestros clientes”. Algunos ejemplos dados: 1) La plataforma Crystal permite ver perfiles de personalidad de los clientes y brinda consejos sobre el mejor modo de comunicación con ellos; 2) Tamr, utilizada para integrar y analizar datos de la empresa, detectando áreas de mejora, riesgos y ahorro de costos y gastos; 3) Recorded Future, vigila -en tiempo real- ciber-amenazas en contra de la firma; y 4) Gluru o el X.ai, asistentes personales que organizan el calendario, avisa de reuniones, eventos y tareas pendientes, y controla nuestro correo electrónico.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen de lo expuesto en esta sección:

Cuadro 1 – Organizaciones ágiles versus tradicionales

	Organizaciones tradicionales	Organizaciones ágiles
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Estable y conocido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios impredecibles y rápidos. • Ambigüedad. • Adquisiciones/reestructuraciones y prioridades cambiantes. • Introducción de nuevas tecnologías que destruyen industrias enteras. • Digitalización y democratización de la información que llevan a escalas y comunicaciones multidireccionales. • Guerra por el talento.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Aislada, estática, estructuras jerárquicas, instrucciones detalladas. • Planeamiento y control, con pocos modelos de negocios. • Parecidas a las máquinas por su orientación a la productividad del trabajo, eficiencia y efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo viviente. • Trabajo en equipo. • Abierta: foco en los clientes y en la acción. • Estructuras no jerárquicas e inclusivas. • Liderazgo que ofrece dirección y acción.
Requiere	Capacidades estáticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dinámicas. • Nueva mentalidad.
Proporciona		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento. • Ganancias. • Satisfacción en los clientes. • Compromiso por parte de todos.
Nuevo paradigma		Balancear estabilidad con dinamismo.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Características de las organizaciones ágiles

Como resultado de lo anterior y de acuerdo con Aghina et al. (2017), las organizaciones deben ser entendidas como organismos vivientes que cambian –dramáticamente- la manera en que se trabaja, brindando mayor empoderamiento y haciendo más sencilla la actuación de las personas. Además y ante la presión, mejoran el rendimiento y la centralidad hacia los clientes, tienen mayor rapidez para llegar a sus mercados, incrementan sus ingresos y reducen sus costos.

A pesar de lo expuesto y ante una encuesta realizada a 2500 líderes de negocios, los autores indican que se verificó que muy pocas organizaciones alcanzaban agilidad organizacional plena, aunque algunas estaban comenzando a implementar prácticas o planes en este aspecto. Las industrias más avanzadas eran las de alta tecnología, servicios financieros, medios y entretenimientos.

A su vez, sugieren que -independientemente del tamaño o sector industrial al que pertenezcan- las organizaciones ágiles cuentan con cinco áreas comunes en las que se observan veintitrés prácticas ágiles y sus marcas registradas. Estas áreas se encuentran comprendidas en un contexto conformado por equipos con cultura centrada en las

personas, que operan rápidamente para obtener aprendizajes y efectuar decisiones rápidas, ayudados por tecnología y un propósito común a los fines de co-crear valor para todos los interesados. Estas áreas comunes se muestran en el siguiente Cuadro, con sus marcas registradas y sus prácticas ágiles:

Cuadro 2 – Prácticas ágiles

Área	Marca registrada	Prácticas ágiles
Estrategia	Cuentan con un Norte incrustado en toda la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y propósito compartidos. • Sienten y aprovechan las oportunidades. • Alocación de recursos flexible. • Guía estratégica accionable.
Estructura	Red de equipos empoderados.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura clara y chata. • Roles claros y con responsables. • Gobernanza práctica. • Comunidad práctica robusta. • Ecosistema activo de sociedades. • Contexto físico y virtual abierto. • Celdas responsables para conseguir el propósito.
Procesos	Ciclos rápidos de decisión y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida interacción y experimentación. • Modos estandarizados de trabajo. • Orientación hacia el rendimiento. • Transparencia en la información. • Aprendizaje continuo. • Decisiones orientadas a la acción.
Personas	Modelo dinámico de personas que encienden la pasión.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad cohesionada. • Liderazgo compartido y de servicio. • Impulso empresarial. • Movilidad en los roles.
Tecnología	Tecnología habilitadora de próxima generación.	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura, sistemas y herramientas tecnológicas evolucionadas. • Desarrollo de tecnologías y prácticas de entrega de próxima generación.

Fuente: Aghina et al. (2018)

Los autores concluyen que el ambiente presiona a las organizaciones a que se desenvuelvan ágilmente, por lo que son requeridas nuevas respuestas. Las cinco marcas registradas detalladas permiten balancear la estabilidad y el dinamismo, ayudando a prosperar en una era de oportunidades sin precedentes.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen de lo expuesto al respecto de las organizaciones ágiles y su relación con las personas, la actuación y los clientes:

Cuadro 3 – Organizaciones ágiles: características

En relación a	Organización ágil
Las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor empoderamiento. • Hace más sencilla su actuación. • Aprendizaje y decisiones rápidas.
La actuación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoran el rendimiento y los ingresos y costos. • Ayudadas por la tecnología. • Llegan más rápido a los mercados.
Los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los ponen en el centro. • Se les realizan propuestas de valor.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los beneficios de la agilidad

La agilidad resulta necesaria a fin de alcanzar mejores rendimientos. Bazigos et al. (2016) sugieren que la velocidad y la estabilidad representan sus sustentos. Indican que, a lo largo de los años, han encuestado a más de dos millones de ejecutivos de más de mil empresas con el objeto de comprender la salud de las firmas, y que -basándose en estos dos conceptos- puede construirse una matriz, de la que se obtienen los siguientes resultados principales:

- Muy pocas eran ágiles. Un 58% tenían velocidad, estabilidad o ambos, cercanos a puntuaciones promedio.
- Un 22% eran lentas, o lentas e inestables. Esta lentitud marcaba, generalmente, una pobre salud organizacional.
- El 20% eran rápidas; 8% rápidas simplemente, por lo que fueron denominadas “start ups”, y 12% ágiles, porque combinaban velocidad con estabilidad. El estudio muestra que este grupo de empresas cuenta con la mayor probabilidad de tener mejor salud que las otras menos ágiles, lentas e inestables.

En base a estos primeros resultados, los autores han profundizado el estudio a los efectos de comprender las características y beneficios de la agilidad, encontrando los siguientes factores en este tipo de firmas:

- *Claridad y disciplina operacional*, representando prácticas altamente puntuadas. De esta manera, se desprende que la agilidad depende de un balance entre velocidad en la acción y cambio rápido, con claridad, estabilidad organizacional y estructura.
- *La innovación y el aprendizaje son fundamentales*. Dentro de sus prácticas destacadas, se observa que la innovación se produce de arriba hacia abajo, se capturan ideas externas y se comparte el conocimiento.
- *La motivación es muy fuerte*, a partir de valores con significado y de un liderazgo que inspira.

Los autores aclaran que la agilidad no depende –estrictamente- del sector industrial, de los mercados geográficos o de los productos, dando los siguientes ejemplos:

- En cuanto al sector industrial, una de las firmas analizadas -dedicada a servicios profesionales de auditoría, impuestos y consultoría- tenía gran estabilidad en los procesos y estructura, por lo que la llevaba a una excesiva burocracia en su accionar. Aunque es cierto que existía una alta regulación gubernamental y judicial en esta industria, un competidor había encontrado modos de actuar rápidos, mientras que la otra estaba atascada en su obsesión por el cumplimiento y la minimización de riesgos.
- En relación con los mercados geográficos, otra firma estudiada -dedicada a la subcontratación de procesos de negocios- enfatizaba la importancia de balancear velocidad con estabilidad, contando con una gran habilidad para entrar rápidamente en ciertos mercados geográficos rentables y salir de aquellos que se contraían. Esto le permitía incrementos de ganancias a lo largo de los años.
- En relación con los productos, un start up obtuvo hasta premios por un producto desarrollado por una sola persona. A pesar del éxito, se dieron cuenta que no podían replicar el proceso de innovación y –por ende- estaban imposibilitados de desarrollar un nuevo producto ganador.

A modo de conclusión, los autores remarcan que existe una relación muy fuerte entre salud organizacional y creación de valor, por lo que las empresas de mejor salud dejan atrás a las de baja o moderada salud. Por otro lado, agregan que la velocidad y la estabilidad representan catalizadores significativos para la salud y rendimiento de las organizaciones.

3. Construir organizaciones ágiles

En la presente sección se abordarán temáticas consideradas fundamentales a los fines de construir organizaciones ágiles, considerando sus trampas; la conformación de estos equipos y sus rasgos y comportamientos más notorios; y – a su vez- la estructura y la gerencia necesarias.

Implementación de la organización ágil

La historia reciente de algunas empresas bien puede servir de ejemplo a los fines de comprender la mejor manera de llevar a la práctica una organización ágil. En este sentido, Cadieux & Heyn (2018) indican que Zalando es una firma basada en Berlín, que ofrece productos de moda en una plataforma online. Su estrategia se conecta con la digitalización de la moda, habiendo alcanzado -al 2017- los 1700 empleados, de los cuales el 14% sostenían el esfuerzo digitalizador.

En su camino hacia la agilidad, las autoras destacan los siguientes aspectos de esta empresa:

Al respecto de la agilidad, su puesta en marcha y IT

- La agilidad es entendida como poder responder rápidamente a contextos cambiantes, trabajando en paralelo, minimizando el número de decisiones y controles, y modificando la dirección velozmente.
- Una vez puesta en marcha, la agilidad toma más velocidad y resulta difícil pararla, deviniendo posible incrementar el poder de los equipos, competir en nuevas industrias y comenzar de cero con nuevos problemas. Así, se le hace mucho más fácil competir ya que se escalan productos y se utilizan plataformas para la entrega de valor y aumento de la satisfacción de los clientes.
- El desarrollo en etapas debe dejar paso al realizado a partir de metodologías Scrum, un modo estándar de trabajar en tecnología que brinda mucha más velocidad. Así, la organización, los modos de trabajo y los sistemas tienen que conformarse en arquitecturas apropiadas.
- Inicialmente, se utilizaron metodologías ágiles en los equipos de ingenieros y en los tecnológicos, confirmando gran agilidad y autonomía. La última transición fue llevar estas ideas a toda la empresa, por lo que los recursos tecnológicos fueron incorporados en todo lugar y con propietarios claros en cada peldaño operativo.
- El cambio de la arquitectura de IT es muy duro porque se refiere a decisiones difíciles de modificar, por lo que las personas se resisten a sacrificar tal arquitectura. Así y periódicamente, resulta menester recomenzar con un nuevo enfoque y en una nueva escala. Se observó que -en la medida en que las organizaciones son más grandes- trabajar en paralelismo aumenta la velocidad. Por eso, están convencidos que las arquitecturas sacrificiales son aquellas que permiten ser abandonadas.

Al respecto de los equipos de trabajo y las personas

- Se buscaron mejores prácticas para motivar y organizar equipos, y se descubrió que la autonomía permite comprometer, motivar, atraer y retener el buen talento. De hecho, mucho del trabajo se refirió a desbloquear el paralelismo o actividades concurrentes de distintos equipos para tomar decisiones y realizar la entrega de valor, sin tener que estar sujetos a decisiones centralizadas.
- Algunos de los principios básicos se refirieron a: agilidad, escala, propiedad, priorización, definición del número adecuado de personas aplicadas a un proyecto y su estructura óptima.
- Muchas empresas se encuentran diagramadas para ayudar a optimizar el consenso y el proceso de decisiones, aunque la agilidad requiere flexibilidad. O sea, las frecuentes reorganizaciones destinadas a resolver problemas reales resultan un ingrediente fundamental de las empresas ágiles.
- Las estructuras basadas en la propiedad para toda la empresa se dividen en tres partes.

La primera, se refiere a la propiedad dedicada; o sea, una persona dedicada a un equipo que entiende un objetivo común. Por ejemplo y en el caso de Zalando, el tema de los talles deviene fundamental para no tener tantas devoluciones, por lo que es necesario que exista una persona dedicada a este tema y lo resuelva, tanto con los responsables del depósito, como con científicos de datos y comerciales del sitio web que trabajen para ella.

La segunda, se refiere a la priorización -que debe basarse en el cliente- en la empresa y en ciertos temas específicos, lo que permitió el desbloqueo de muchas decisiones y reducir el trabajo en proceso.

Finalmente, la tercera fue enfocar el adecuado alcance del trabajo para los empleados. Se ha trabajado sobre la idea que la única manera de alcanzar el éxito era teniendo una gran organización que se adaptase a un alcance amplio, unas veces, y profundo, en otras. Por eso, muchas veces deben reducir el alcance para poder ir mucho más en profundidad, lo que se magnifica cuando se escala ya que todos los temas se vuelven mucho más complejos.

Al respecto del liderazgo, las personas y los procesos

- En la medida en que se crecía, se observaba que muchos líderes no podían decir que no al negocio o a su equipo, y que tenían que cambiar su mentalidad: de enfoques funcionales a otros más holísticos. Aunque escalar significaba que tuvieran menos alcance en sus funciones, este hecho podía ser poco confortable al inicio debido a que -usualmente- mayor enfoque significa mejores probabilidades de éxito en la función.
- En agilidad radical un componente importante es el gerenciamiento del rendimiento. Por ende y a los fines de operar como simplificadores en términos de las interacciones de las personas en el día a día, se debe asegurar que las personas estén bien compensadas y que tengan retroalimentación adecuada a los fines de construir altos niveles de confianza. Confianza, responsabilidad y autonomía representan elementos clave en contextos ágiles.
- Los procesos y las personas dependen del desbloqueo que se les aplique, lo que resulta esencial para alcanzar paralelismo. En las organizaciones grandes, los bloqueos provienen de observar cada paso de los flujos de trabajo, cómo se produce el alineamiento y cómo se realizan las reuniones.
- Otro tema importante se conecta con los procesos que deben ser mantenidos, mejorados y estandarizados, cuáles serán los rituales (reuniones, reportes y evaluaciones) que marcarán el rumbo del proyecto y el entrenamiento de todos los participantes. En Zalando utilizan medidas de rendimiento para soportar la agilidad pretendida, aunque estas medidas sirven para aprobar o desaprobar el retorno de la inversión y priorizar las cosas que deben ser realizadas.
- Estandarizar significa trabajar en tecnología, procesos y rituales para que funcionen en presencia del cambio, con equipos multidisciplinares a escala y que decidan por

sí mismos. Esta estandarización es posible debido a que es utilizada la mejor, más autónoma y más flexible herramienta para hacer cada trabajo.

- Las lecciones aprendidas en este viaje hacia la agilidad se conectan con la escala, el paralelismo y el desbloqueo o minimización de fricciones, encontrando la medida de trabajo apropiado para cada persona. Se pretende encontrar la organización de extremo a extremo que asegure que puede moverse en paralelo, con la adecuada responsabilidad, autonomía y alineamiento a los incentivos.

En el siguiente Cuadro, se muestra un detalle de lo expresado precedentemente al respecto de cómo implementar la agilidad:

Cuadro 4 – Implementar la agilidad

Al respecto de	Características ágiles
La agilidad, puesta en marcha y IT	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en paralelo, minimizar el número de decisiones y controles, modificar la dirección rápidamente. • Dar poder a los equipos. • Mayor competitividad con escalabilidad, plataformas, entrega de valor y satisfacción de los clientes. • Metodologías Scrum, no por etapas y a toda la empresa: agilidad y autonomía. • Objetivo: arquitecturas sacrificiales.
Los equipos de trabajo y las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Desbloquear el paralelismo para no sujetarse a la centralización. • La autonomía compromete, motiva, atrae y retiene el buen talento. • Principios básicos: agilidad, escala, propiedad, priorización, alcance del trabajo, número adecuado de personas aplicadas a un proyecto y su estructura óptima. • Flexibilidad para solucionar problemas.
El liderazgo, personas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de mentalidad: decir que no, enfoque más holístico y trabajo con menos alcance pero más profundo. • Gerenciar el rendimiento: remuneración y retroalimentación para construir confianza, responsabilidad y autonomía. • Desbloquear personas y procesos, y estandarizar para conseguir paralelismo. • Implementar medidas de rendimiento

Fuente: Elaboración propia (2019)

La organización ágil y sus trampas

Por otro lado, las lecciones de Zalando -en relación a la agilidad- pueden verse entorpecidas por ciertas trampas o errores que se presentan en distinto tipo de empresas. De esta manera, Handscomb et al. (2018) sugieren enfrentar el gran desafío que es llevar la agilidad de un start up a las organizaciones, por lo que mencionan algunas trampas que pueden encontrarse en este camino, a saber:

1. *No tener alineamiento, entre los ejecutivos, entre la aspiración y el valor de una transformación ágil.* Este tipo de transformaciones implican el rediseño de parte o todo el modelo operativo; muchos pretenden grandes cambios, aunque otros mantener el status quo, por lo que resulta importante diagramar un plan para alcanzar la agilidad

y poner a todos de acuerdo a los fines de entregar el valor pretendido.

2. *No tratar la agilidad como una prioridad estratégica, que va más allá de los pilotos.* Si la agilidad es limitada a los pilotos, y a partes aisladas y pequeñas de la organización, se observará un escaso impacto de poco valor estratégico y -seguramente- al asesinato de tales pilotos. Si bien es cierto que resulta conveniente comenzar estas transformaciones en una parte pequeña de la organización, no debería pararse allí. La agilidad es mucho más que un experimento pequeño y aislado; ampliarla a toda la organización implica buscar las mayores recompensas.
3. *No poner a la cultura en primer término y por sobre todo lo demás.* Las implicaciones al respecto del cambio y la cultura no pueden ser ignoradas. En estas transformaciones resulta necesario el cambio desde abajo, aunque –a la vez- uno en el modo en que los ejecutivos operan, por lo que deben estar dispuestos a efectuar grandes renunciamentos a los fines de alcanzar altos niveles de agilidad. Todo esto implica el inicio de un cambio a todo nivel -que cuenta con una influencia significativa en la cultura organizacional-, impactando en la centralidad en la que se pongan a los clientes, la colaboración y el aprendizaje, entre otros aspectos.
4. *No invertir en los talentos de las personas.* El énfasis en encontrar y reclutar al mejor talento es lo que distingue a las empresas del Silicon Valley. El talento pone en movimiento a la máquina ágil y esto es lo que ha permitido que empresas -como Amazon- se conformaran con equipos inter-funcionales de alto calibre y con poder. Entender cuáles son las habilidades necesarias, dónde encontrarlas, cómo soportar a las personas con apropiada trayectoria laboral, cómo manejar el rendimiento, y qué pasará con algunos individuos que puedan no ser requeridos en la nueva organización ágil son algunos de los temas que deben encararse a los efectos de atraer y excitar al talento.
5. *No pensar en la estrategia y en el ritmo de la transformación para escalar más allá de los pilotos.* Llevar hacia la agilidad a una organización sugiere una planificación –ajustable con los aprendizajes obtenidos en la implementación- que incluya prepararla, entender sus limitaciones de recursos y sus posibilidades de liderazgo; por ende, el ritmo de la transformación, entre otras cosas.
6. *No tener una columna vertebral estable para soportar la agilidad.* Las metodologías ágiles se refieren a cambios en los procesos gerenciales centrales y en sus herramientas de soporte, por lo que son mucho más que un enfoque para manejar solamente proyectos. A modo de ejemplo, el desarrollo iterativo de proyectos requiere la habilidad de desplegar rápidamente los activos tecnológicos y una asignación de fondos iterativa, necesaria para no caer en enfoques dogmáticos e impedir la lucha por los fondos por parte de los distintos equipos.
7. *No infundir la experimentación y la iteración dentro el ADN de la organización.* La iteración deviene en una condición imprescindible en los start ups, aunque no se la observa en las empresas establecidas y con varias líneas de negocios.

A su vez, este concepto deviene aplicable más allá del desarrollo y lanzamiento de productos y de las estrategias de negocios. De allí, que los interesados -a lo largo de los procesos- deban ser comprometidos con el objetivo de obtener input regularmente y asegurarse el adecuado foco en lo que importa.

Otro elemento importante se conecta con no hacer hincapié en el justo marco de referencia para proveer estructura, persiguiendo cambios de mentalidad y comportamientos necesarios para permitir la innovación. O sea, que deviene valioso no ser rígidos y limitantes en la adopción de marcos de referencia y sí enfocar las adaptaciones necesarias en la organización. La base de la agilidad reposa en los individuos y las interacciones, más que en los procesos y las herramientas.

Los autores concluyen que estos errores pueden ser prevenidos a los fines que las transformaciones hacia la agilidad no se desvanezcan y que resulta fundamental para encarar el viaje que se pretende respetar la complejidad de estas transformaciones.

En el siguiente Cuadro se muestra un resumen de las trampas hacia la agilidad expresadas:

Cuadro 5 – Trampas para implementar la agilidad

Trampa para implementar agilidad	Descripción
No alinear las aspiraciones de todos los ejecutivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con conciliar los grandes cambios con el status quo. • Desarrollar un plan de implementación de agilidad y poner a todos de acuerdo.
No poner a la agilidad como prioridad estratégica y más allá de los pilotos.	<ul style="list-style-type: none"> • No limitar la agilidad al piloto o a cambios aislados. • Las mayores recompensas provienen de su ampliación a toda la organización.
No proponer a la cultura por sobre todo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio y cultura están ligadas a la implementación de la agilidad • Promover el cambio desde abajo y a nivel ejecutivo. • Enfoque en el cliente, la colaboración y el aprendizaje.
No invertir en los talentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entender qué habilidades son necesarias, encontrarlas y reclutarlas. El mejor talento, que pone en movimiento a la máquina ágil. • Inter-funcionalidad y empoderamiento. • Soportar y manejar el rendimiento.
No pensar en el ritmo, la estrategia y los pilotos.	Planificación, ajustable a los aprendizajes que se adquieren. Entender las limitaciones de recursos y posibilidad de liderazgo para manejar el ritmo de la transformación.
No tener una columna vertebral estable para soportar la agilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de metodologías ágiles (ejemplo, desarrollo iterativo) con cambios en los procesos y herramientas.
No infundir la experimentación y la iteración dentro del ADN de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • La iteración es aplicable en todo proceso. • Marcos de referencia: no ser rígidos y limitantes. • La pase de la agilidad reposa en los individuos y sus interacciones, más que en los procesos y herramientas.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Conformar equipos para la agilidad - Rasgos y comportamientos de equipos ágiles

La agilidad requiere de equipos que estén conformados por individuos de ciertos rasgos y comportamientos. Según Aghina et al. (2018) los equipos ágiles cuentan con ciertos rasgos de la personalidad y valores que los distinguen, aunque el talento representa una condición suficiente para conformarlos. Indican que las personas que conforman organizaciones ágiles saben manejarse en la ambigüedad sin perder el foco, se concentran más en los resultados que en los procesos, y trabajan y contribuyen como parte de un equipo. Es por ello, que se requiere un cierto enfoque a los efectos de seleccionar o entrenar el talento apropiado, además de factores de personalidad –propios o adquiridos- y valores y comportamientos que las personas traigan al ámbito laboral.

Algunas de las características intrínsecas remarcadas en este tipo de equipos/personas son: plenos de vida, amables, extrovertidos, conscientes, alertas, curiosos, optimistas, actitud positiva, mentalidad hacia el crecimiento, confiados, pacientes, jugadores de equipo, les gusta comunicarse con las personas, tienen tacto, adquirieron diversas experiencias, y adaptados socialmente, entre otras. Se remarcan con menos importancia características tales como el excesivo neurotismo.

A continuación, se ahonda en elementos -positivos y negativos- que ayudan a la construcción de mayor agilidad:

Manejo de la ambigüedad y la amabilidad

Se indica que los factores más importantes en ambientes ágiles han resultado ser la habilidad para manejar la ambigüedad y la amabilidad.

El manejo de la ambigüedad se encuentra en directa relación con la flexibilidad en los objetivos y las pocas prioridades en las que se enfocan para conseguirlos.

La amabilidad -que no es acordar sin pensamiento- se muestra como otro modo de construir organizaciones ágiles de alto rendimiento, muy por encima de la cultura de la competencia, la apertura y la conciencia. Los ambientes actuales muestran una diversidad de trabajos asociados a conflictos saludables en los que se testean ideas y se escuchan distintas perspectivas que mejoran el rendimiento de las tareas. Se insiste que amabilidad significa decir “sí, y...” y no “sí, pero...”, y que no implica abolir el conflicto, sino la escucha empática. O sea, amabilidad se refiere a trabajar en redes y equipos interfuncionales, respetar las ideas de otros, reconciliar diferencias, transparentar la información y proponer objetivos alcanzables que atiendan las necesidades de los clientes.

Comportamiento extrovertido/introvertido

Gran parte del trabajo de los líderes impone entender a los clientes, desarrollar una visión convincente, comunicarla y liderar equipos, por lo que gran parte del tiempo deben

interactuar con una variedad de personas.

De este modo, se verificó que tanto los extrovertidos como los introvertidos cuentan con iguales chances de liderar adecuadamente. Los introvertidos son excelentes escuchas por naturaleza, por lo que –usualmente- pueden desafiar y absorber ideas mucho más que los extrovertidos. Además, pueden ayudar a aquellas personas tímidas en equipos auto-motivados, creativos y proactivos. En cambio, los extrovertidos pueden adaptarse a los trabajos más fácilmente y funcionan mejor en equipos que necesiten estímulos.

El peligro del excesivo neurotismo

En este sentido tienen importancia cómo se enfrentan las frustraciones y errores, y la rápida adaptación y la experiencia que se recoge ante este tipo de situaciones. En las organizaciones ágiles, resulta muy importante la estabilidad emocional y no sentirse abrumados cuando las cosas no suceden como lo esperado debido a que el enfoque se orienta al aprendizaje, a las decisiones rápidas, al testeo y a la experimentación.

El neurotismo puede ser observado en las entrevistas: aquellas personas con bajo nivel aparecen calmas y confiadas, y las que tienen un alto nivel, ansiosas y estresadas.

Los valores laborales necesarios

Adicionalmente y en este tipo de equipos, Aghina et al. (2018) indican que resulta necesario considerar valores laborales –muy asociados al éxito-, los que deben alinearse a los objetivos, recompensas y otras condiciones buscadas dentro del trabajo. En este aspecto, los valores más destacados han resultado los siguientes:

- *El orgullo hacia el producto*, el que está por encima del orgullo hacia el propio trabajo o los procesos debido a que saben que ambos cambiarán. Esto es importante ya que estos equipos toman la propiedad y se asocian a los productos que la empresa comercializa. De esta postura, se derivan tres aspectos importantes: la calidad es tomada como algo natural, se encuentran motivados y tienen lugar ideas innovativas.
- *El enfoque en el cliente*. A partir del trabajo colaborativo con los clientes, se encuentran soluciones mejores y más económicas, sabiendo –con precisión- a quien se está ayudando.
- *La apertura al cambio y la propia trascendencia*. Estas características dependen de la auto-dirección y de la organización, y ayudan a que las prácticas ágiles sean escalables, veloces y de calidad.

Por otro lado y como resultado del estudio realizado por los autores, los valores del trabajo menos necesarios han sido la auto-mejora y la conservación ya que pueden limitar el rendimiento si es que no se desarrolla un espíritu emprendedor y ganas de realizar cosas diferentes. Además, el poder y la autoridad se asocian al status quo y

esto es contraproducente en organizaciones ágiles que deben estar propensas a superar restricciones y reglas tradicionales, si fuera necesario. Por ende, propiedad del producto, nuevas soluciones, riesgo, ambigüedad y alejarse de la tradición representan características fundamentales de las organizaciones ágiles.

Como resultado del estudio cuali-cuantitativo realizado por los autores, se verificó lo que deviene valioso en este tipo de organizaciones y lo que las personas necesitaban para adaptarse al trabajo ágil. Algunas de estas características son innatas, aunque otras pueden ser adquiridas a partir del coaching⁵, mentoring⁶ y la capacitación y el desarrollo.

Los autores sugieren cuatro preguntas / indicadores a los fines de seleccionar y desarrollar a las personas, las que –complementadas con información adicional- se muestran en el siguiente Cuadro:

Cuadro 6 – Selección y desarrollo de las personas

Pregunta/ Indicador	Preguntas a realizar	Enfoque tradicional	Enfoque ágil
¿Qué los motiva?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué está interesado? • ¿Qué lo excita? • ¿Dónde se ve en tres años? 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Eficiencia. • Riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados. • Clientes. • Resolver problemas complejos. • Ambigüedad.
¿Qué esperan de los otros?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo trabaja con otras personas? • ¿Cómo trabaja en equipo? • ¿Qué espera de los otros para que lo soporten en su trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuarse a los procesos. • Respeto por las jerarquías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad. • Trabajo conjunto. • Hacer lo que sea requerido para llegar al resultado. • Expectativas fluidas y dinámicas.
¿Tiene una visión centrada en el cliente?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué esperaría como cliente? • ¿Qué significa servicio al cliente para Usted? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos surgen de investigaciones tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión en el cliente. • Se comprometen con los clientes y aprenden de ellos.
¿Está orgulloso del trabajo que ha hecho?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué experiencias tiene de las que está orgulloso? • ¿Cómo se conectan esas experiencias con sus objetivos y valores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con lo que debe hacerse 	<ul style="list-style-type: none"> • En función de su oficio, su trabajo y sus resultados.

Fuente: Elaboración propia, basado en Aghina et al. (2018)

A modo conclusivo, se observa que el trabajo en un mundo complejo como en el que vivimos implica productos que inspiren, visiones claras y equipos altamente motivados y

⁵ Coaching o entrenamiento ejecutivo se conecta con un proceso que se orienta al desarrollo máximo profesional y personal de quien lo recibe, pudiendo resultar en una gran transformación del individuo y ser beneficioso para las organizaciones donde trabaje.

⁶ *Mentoring* o mentoría: se refiere a la relación entre una persona más experimentada o con mayor conocimiento que ayuda a otra en su desarrollo personal.

entrenados., conformados por individuos que tengan los apropiados rasgos de personalidad, comportamiento y valores para la agilidad.

Estructura y gerencia ágil

Resulta importante saber si es que existen contextos ágiles, quién maneja este tipo de organizaciones y qué hacen exactamente. En este sentido, De Smet (2018) indica que –de una muestra de 2500 personas de todo tipo de empresas, áreas funcionales, industrias y regiones– en el 37% de las repuestas sugirieron que sus organizaciones estaban llevando adelante transformaciones a todo nivel y en el 4% que las habían ya implementado. Asimismo, el 80% sugirió que -luego de la transformación- el rendimiento general se había incrementado significativa o moderadamente.

Los equipos estaban compuestos por 8 a 10 personas, gozaban de mucha autonomía, tenían responsabilidad total sobre los resultados y tomaban sus propias decisiones, lo que derivó en comprender –en mayor medida- las características de los gerentes y los modos de operar en este tipo de organizaciones. Se aclara que muchos de los conceptos que se han relevado en la encuesta son coincidentes con lo propuesto por Hamel y Breen (2007) y, los principales, se muestran a continuación:

- *Estructura con la que operan:* Para casi todos sus empleados, utilizan estructuras con matrices dinámicas y dos líneas de reportes:
 - a) *La línea de capacidad,* es responsable de cómo la empresa trabaja, incidiendo en el flujo de tareas dentro de la empresa. Así, toma, aloca, desarrolla y despide a las personas, siendo similar a las funciones en empresas tradicionales, aunque en la jerga se la llama “Capítulos”. Una vez que las personas son asignadas a un equipo, los Capítulos no tienen que ver con el trabajo de cada uno, ni con las prioridades, ni con la supervisión diaria.
 - b) *La línea de creación de valor,* comúnmente llamadas “Tribus”. Son similares a las unidades de negocios, y están focalizadas en hacer dinero y entregar valor a los clientes, rentando la mayoría de los recursos de los Capítulos. De este modo, se responsabilizan por el cómo, estableciendo prioridades y objetivos, y proveyendo órdenes a los recursos funcionales a ellos desplegados.
- *Los roles gerenciales,* que se refieren a tres tipos de líderes:
 - a) *Líder de Capítulo.* Su principal función es construir las capacidades y personas, con las herramientas necesarias para entregar excelencia funcional y asegurar que sean asignados a oportunidades de creación de valor. Como estos líderes no cuentan con la responsabilidad del día a día –lo que representa uno de los mayores desafíos que enfrentan-, evalúan, promocionan, desarrollan y ayudan a su gente, aunque no en el modo tradicional ya que no chequean o aprueban el trabajo realizado, sino que obtienen retroalimentación de los líderes de los escuadrones (equipos), miembros del equipo y otros colegas.

Debido a que no tienen directa responsabilidad sobre el trabajo, su tarea se amplía sobremedida, pudiendo ser eliminados distintos niveles gerenciales, y permitiendo que se dediquen a trabajos efectivos y a oportunidades de negocios.

- b) Líder de Tribu o líderes de creación de valor.** No construyen sus propias capacidades porque las rentan de los Capítulos. Son pequeños gerentes generales creando valor, crecimiento y sirviendo a los clientes, por lo que diseñan las estrategias y tácticas para obtener los resultados, y determinan las inversiones, esfuerzos y prioridades.

Trabajan con los líderes de Capítulos para armar los equipos adecuados, y –como ellos- gerencian menos y lideran mucho más. Tienen incidencia efectiva sobre el trabajo colaborativo y el empoderamiento de las personas.

Su mayor desafío es no tener propiedad de las personas que trabajan para él y gerenciar el día a día para llevar a cabo su labor.

- c) Líder de Escuadrón (equipo).** No siendo los jefes de las personas de su equipo, orquestan la ejecución del trabajo y trabajan para que los integrantes actúen cohesivamente. Proveen inspiración, coaching y retroalimentación a los miembros del equipo, y reportan sobre los progresos a los líderes, dando input sobre el desarrollo y rendimiento de las personas a los líderes de Capítulo.

Estos líderes pueden cambiar en el tiempo dependiendo de las tareas que sean necesarias realizar.

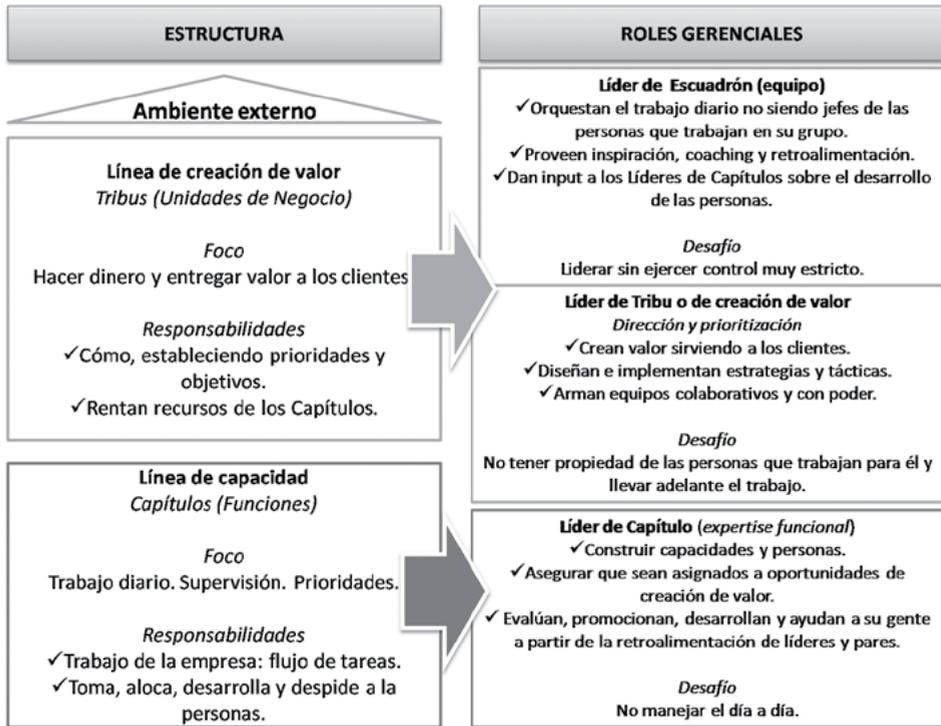
Su desafío se refiere a liderar sin ejercer un control muy estricto, siendo su desarrollo de carrera hacia Líderes de Tribu.

El autor indica que la idea de equipos autónomos no es nueva debido a que cuenta con más de 50 años. Más recientemente, empresas como WL Gore (materiales para la ciencia) y Haier (fabricante chino de electrodomésticos) han enfatizado el poder de los equipos pequeños, aunque sin considerar el desarrollo de software sobre el que se fundamenta la agilidad y todo su lenguaje específico.

Como resumen, se indica que la organización de las empresas ágiles se basan en Líderes de Escuadrón, donde los Líderes de Tribu proveen dirección y priorización para crear valor y la capacidad o Capítulo se enfocan en el expertise funcional, economías de escala, herramientas, habilidades y competencias. Estos líderes deben combinar los beneficios de tamaño y escala de las grandes organizaciones con los de la velocidad y la agilidad asociadas a los *start ups*.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen de lo dicho precedentemente:

Cuadro 7 – Estructura y gerencia ágil



Fuente: Elaboración propia (2019)

4. Trabajo de campo

A los efectos de complementar la investigación bibliográfica llevada a cabo precedentemente, se ha realizado un estudio de campo enfocado en verificar el estado de implementación de la agilidad en Pymes de Argentina, basado en seis entrevistas realizadas a los siguientes informantes-clave:

- Dos dueños de Pyme y dos trabajadores de Pyme. Estas empresas estaban ubicadas en tres provincias argentinas: Neuquén, La Pampa y Buenos Aires.
- Dos consultores de empresas Pyme, uno en talento humano y otro en organización y negocios.

Con los informantes-clave consultados se ha buscado que este trabajo respondiera a un espectro amplio y fuera planteado desde distintas perspectivas e intereses. Se aclara que estos especialistas han preferido mantener su confidencialidad, por lo que no se darán sus nombres ni tampoco los detalles de las empresas en las que actuaban o a las que se refirieron.

Este estudio de campo –que resume los principales elementos aportados por los expertos consultados- se organizó en distintos ejes temáticos para su mejor comprensión, los que se desarrollan en los siguientes párrafos.

En relación al tipo de organización (ágiles o tradicionales)

Los especialistas coincidieron que las Pyme de Argentina se encontraban bastante alejadas del mundo de negocios actual, salvo el caso de muy pocas realidades mencionadas que respondían a sectores industriales muy puntuales (agro-industria, exportación de servicios y tecnología, principalmente) o a otras que se encontraban muy ligadas a una o pocas empresas grandes.

Algunas de las características más comentadas se refirieron a:

- Los dueños solían contar con más de 50/55 años, por lo que estaban distantes de técnicas de gerenciamiento modernas y actualizadas.
- Los ambientes eran cerrados y estáticos, con estructuras jerárquicas y toma de decisiones centralizada.
- El foco se dirigía al día a día y a lo urgente.
- Los procesos y procedimientos sufrían poco cambio a lo largo del tiempo, no existiendo personas dedicadas a reevaluarlos y modificarlos, si fuera el caso.
- Las tareas se tornaban repetitivas y monótonas, y eran difícilmente cambiadas. Cada persona trabajaba en su propio tema en forma aislada, no implementándose modos colaborativos y participativos al respecto.
- El enfoque fundamental estaba algo centrado en la productividad y la eficiencia. No se corrían riesgos excesivos.
- El foco en resultados -que impactaran al negocio y a los clientes- era menor.
- Muy pocas organizaciones utilizaban alguna herramienta de planeamiento estratégico a los fines de desarrollar el negocio y captar nuevas oportunidades.

De otro modo y enfatizando algunos de los elementos previamente aludidos, algunos de los informantes-clave indicaron que la progresiva destrucción de valor que sufrían las Pyme de Argentina podían conectarse con: a) el excesivo tradicionalismo y escaso dinamismo; b) la prácticamente escasa mentalidad estratégica; c) la poca apertura a mercados del exterior y a la competencia; d) la escasa flexibilidad para solucionar problemas; e) la poca implementación de tecnologías, salvo en algunas realidades donde el mercado la impone; y f) las dificultades para alcanzar escala debido a las escasas condiciones que brinda el país para invertir y sostener sus políticas en el tiempo.

En relación a los clientes y a las oportunidades de negocios

Los principales elementos aportados en este aspecto fueron:

- Dificultades a los efectos de llegar rápido a los mercados ya que dependían de pocos y no altamente capacitados recursos. Por ello, se verificaba un mayor enfoque en lo interno que en lo externo.
- Las inversiones en el negocio eran muy pocas y casi solo se incorporaba tecnología en el área de producción u otras muy puntuales y específica como en el caso de algunas empresas de servicios relacionadas con el petróleo en la provincia de Neuquén.
- Los productos eran –generalmente- aquellos que ya se encontraban definidos, no existiendo –casi- estudios conjuntos con los clientes a los fines de desarrollar otros nuevos.
- Las decisiones importantes o complejas al respecto de los clientes y de las oportunidades de negocios se tomaban –en general- por el dueño o sus ejecutivos más cercanos, y en modo inconsulto con otras personas de la empresa. Como resultado, se decía lo que cada uno de los empleados tenían que hacer.

En relación al liderazgo, cultura y talento

En estos aspectos, los especialistas consultados indicaron que:

- El rol de líder raramente era encontrado, sí el de Jefe (que impone la jerarquía, no la autoridad), no existiendo planes ni capacitaciones en este aspecto.
- Desde el punto de vista cultural se destacó el excesivo foco en lo interno y en la centralización de las decisiones; la poca flexibilidad y dinamismo; el temor al cambio y a la ambigüedad; y –a su vez- el poco trabajo en equipo, colaboración y aprendizaje. Algunos de ellos remarcaron que estos conceptos se ponían más en funcionamiento debido al manejo de las interrelaciones informales que por las necesidades funcionales o de trabajo.
- No existía un foco prioritario en el talento debido a que muchas de las áreas geográficas donde se encontraban las Pyme estaban muy alejadas de los centros urbanos; por ende, de las posibilidades de alcanzar recursos humanos más capacitados. No se perseguía la satisfacción por el trabajo realizado, existiendo un foco excesivo en el trabajo diario y urgente.
- No se observaba gran motivación y satisfacción con lo que cada uno hacía y la actuación quedaba limitaba a lo que indicase el dueño o sus personas más cercanas. Como resultado, la participación y la colaboración resultaban escasas, siendo complejo decir que no a ciertas solicitudes de los clientes y a conseguir visiones más holísticas y alejadas de lo próximo.
- Las capacidades no sufrían alteraciones en el tiempo y casi no se enfocaba el desarrollo del talento. Dificilmente, se pensase en habilidades necesarias -tanto presentes

como futuras- o en inter-funcionalidad y empoderamiento de los empleados. Así, los trabajadores entrevistados y a pesar de contar con título universitario, contaban con más de diez años de antigüedad y cumplían con el mismo tipo de funciones desde que habían ingresado a la firma.

- Los errores eran marcados a los fines de no cometerlos nuevamente, aunque –en muchos casos- no se dejaban aprendizajes que construyeran confianza y nuevos ámbitos de actuación para el futuro. Un trabajador consultado indicó al respecto que las fallas y errores que se marcaban alteraban la posibilidad de aportar a la empresa y hacía que los distintos empleados se dedicaran solo a cumplir con lo requerido.
- El rendimiento y la remuneración dependían más de relaciones interpersonales que de elementos objetivos debido a que en muchas Pymes trabajan aquellos que pertenecían a la familia, sin importar la capacidad para el cargo desempeñado.
- Uno de los consultados refirió que los cambios más profundos e importantes que tenían que hacerse en las Pyme que el recordaba implicaban inversiones y esfuerzos que no siempre eran recuperados, y los clientes quedaban –generalmente- insatisfechos debido al tiempo y a las soluciones empleadas. Esto lo atribuyó –principalmente- a la poca flexibilidad y entendimiento de los problemas, y a la escasa capacidad –técnica y de recursos- con que cuentan estas empresas.

Este estudio de campo resalta las dificultades que enfrentaban una gran mayoría de Pyme de Argentina a los fines de alcanzar mayores niveles de agilidad; por ende, de estar más comprometidas con su función de desarrollo económico y social en sus territorios de influencia.

Específicamente y de acuerdo con lo dicho por los entrevistados, los tipos de estructuras organizacionales respondían a un modelo tradicional, caracterizado por lo estático y cerrado –basado en la productividad, la eficiencia y en no correr excesivos riesgos-, con estructuras jerárquicas y toma de decisiones centralizadas. Además, indicaron que se observaba poca adaptabilidad al contexto cambiante y volátil –tanto en procesos, procedimientos y enfoques de negocios-, de tal modo que el manejo de la ambigüedad no resultaba sencillo en estas empresas.

Al respecto del negocio, puntualizaron que existía cierta lentitud para llegar al mercado, productos estables y escasas inversiones, centralizando las decisiones de negocios y clientes.

El rol de líder no era común y la cultura se focalizaba en lo interno; en la poca flexibilidad y dinamismo; en el temor al cambio, al error y a la ambigüedad; en el poco trabajo en equipo, colaboración y aprendizaje. Finalmente, se verificó que el talento no contaba con foco prioritario; las capacidades eran estables y no planeadas; el trabajo no era colaborativo y participativo, por lo que los empleados no tenían grandes motivaciones ni satisfacciones con lo realizado; y la remuneración no necesariamente guardaba relación con el rendimiento y las funciones.

5. Conclusión

Nuestra sociedad se encuentra inserta en un ambiente volátil, vertiginoso, ambiguo e impredecible; el ritmo de cambio –a su vez- no guarda precedentes con ningún tiempo pasado. Así y como seres vivos, las organizaciones deben adaptarse con capacidades dinámicas, a riesgo perder posiciones en el mercado o, peor aún, desaparecer.

Las formas tradicionales organizativas se muestran lineales, mecánicas y jerárquicas. En contraposición, se requieren de otras **ágiles** -más orgánicas, flexibles y adaptativas- que balanceen estabilidad con dinamismo. De ahí, que la agilidad represente el nuevo nombre de la supervivencia organizacional y tenga una conexión directa con la innovación urgente que requiere el gerenciamiento; o sea, con la forma en que operan las organizaciones y hasta con las herramientas utilizadas. Así, las metodologías y métodos conocidos muestran dificultad para moverse en un contexto tan inestable y sin escrúpulos.

Adicionalmente, la agilidad aporta ventaja competitiva, resultando esencial para producir las transformaciones necesarias y entregar el mayor valor a los clientes. Todo esto, gracias al cambio que plantea en el modo de trabajar, combinando adaptabilidad y productividad; velocidad y escala; resistencia competitiva y flexibilidad. Agilidad se relaciona –también- con llegada veloz al mercado e innovación; trabajo en paralelo, colaborativo e inter-funcional con aprendizaje rápido e iterativo a todo nivel; y con cambio profundo en el comportamiento de los individuos y en la cultura de las organizaciones, soportado en un mayor empoderamiento y autonomía de las personas, y una utilización inteligente de la tecnología. Como consecuencia, la agilidad se encuentra mucho más asociada a los start ups que a las empresas establecidas.

Se plantea que su implementación depende de diverso tipo de características blandas como talento de alto nivel, trabajo en equipo, comunicación multidireccional y un liderazgo enfocado en la acción, entre otras, aunque deben sortearse ciertas limitaciones que fueron puntualizadas a lo largo del trabajo.

Por otro lado y en el estudio de campo, se ha verificado que las Pyme de Argentina –que cuentan con gran impacto económico y social y podrían incorporar tecnología a bajo o ningún costo- exhiben, **aún**, elementos tradicionales que las constituyen y determinan. Se remarca que se encuentran desventajosamente equipadas a los efectos de encarar el escenario competitivo actual de negocios, existiendo mucho por hacer y variadas situaciones limitantes que superar. En este ambiente, aplicar agilidad conllevaría a desarrollar un nuevo liderazgo y mentalidad que provoquen nuevos niveles de crecimiento y desarrollo.

En este mundo -en el que en cada paso se torna incrementalmente incierto- la salud de las organizaciones depende, inexcusablemente, de la posibilidad de crear intimidad con los clientes y valor de mercado, lo que se sustenta en visiones claras, creación de productos que inspiren, y equipos altamente motivados y entrenados, conformados por individuos que tengan apropiados rasgos de personalidad, comportamiento y valores para la agilidad. El enfoque tradicional –basado en productividad, eficiencia y poca toma de riesgo- debe

dar paso a uno más ágil que incluya el enfoque en los resultados y los clientes, resuelva problemas y se maneje dentro de la ambigüedad. Estabilidad y velocidad –términos aparentemente antagónicos- se han convertido en catalizadores fundamentales de la salud y el rendimiento organizacional.

Propuesta

A lo largo del presente trabajo, se ha ahondado en el concepto de agilidad, verificándose que las Pyme de Argentina deben proponer un gran salto cuántico a efectos de lograr radios de actuación acordes con lo que se requiere. A continuación, se puntualizan algunos factores clave que pueden ayudar en su implementación:

- Nombrar un líder responsable de la agilidad en la organización y a varios otros que ayuden diseminarla y sostenerla.
- Empezar por pequeños grupos/áreas y, luego, extenderlo a toda la organización.
- Utilizar la tecnología inteligentemente, aplicando big data⁷, data analytics⁸ e inteligencia artificial⁹.
- A los fines de dar mayor claridad y disciplina operacional, revisar las metodologías, procesos, procedimientos y herramientas, y adaptarlas para la agilidad.
- Enfocar el talento, la innovación y el aprendizaje, construyendo nuevos liderazgos, roles y mentalidades para el crecimiento y desarrollo.
- Desde las universidades, los centros de entrenamiento y los distintos foros de discusión, propiciar el entendimiento y la implementación de la agilidad en las organizaciones.

A modo conclusivo, acercar a las Pyme a esta nueva realidad sugiere un alto énfasis en temas profesionales, técnicos, educacionales y de liderazgo a los fines de incluir a muchas más organizaciones dentro de los preceptos de la economía actual y se ayude a mejorar el nivel de vida de nuestra sociedad.

⁷ Big Data: utilización de datos masivos y complejos -provenientes de fuentes internas y externas a las organizaciones- a los fines de encontrar patrones repetitivos de comportamiento y definir la actuación.

⁸ Data analytics: proceso por el que se analizan y transforman datos a los fines de encontrar información de utilidad y apoyar en la toma de decisiones.

⁹ Inteligencia artificial o inteligencia de las máquinas. Las máquinas «inteligente» se presentan como agentes racionales y flexibles que –percibiendo su entorno- lleva a cabo distintas acciones que maximizan sus posibilidades de éxito en algún objetivo o tarea.

Referencias

- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., West, D. y Yip, A. (Dec., 2018) *How to select and develop individuals for successful agile teams, a practical guide*. Recuperado el 17/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-select-and-develop-individuals-for-successful-agile-teams-a-practical-guide>
- Aghina, W., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M. y Muraka, M. (Dec., 2017). *The five trademarks of agile organizations*. Recuperado el 16/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Bazigos, M., De Smet, A. y Gagnon, C. (Jul., 2016). *Why agility pays*. Recuperado el 17/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-agility-pays>
- Cadieux, S. y Heyn, M. (Apr., 2018). *The journey to an agile organization at Zalando*. Recuperado el 16/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/The%20journey%20to%20an%20agile%20organization%20at%20Zalando/The-journey-to-an-agile-organization-at-zalando-web-final.ashx>
- De Smet, A., Lurie, M. y St. George, A. (Oct., 2018). *Leading agile transformation, the new capabilities leaders need to build 21st-century organizations*. Recuperado el 16/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations>
- De Smet, A. (Jul., 2018). *The agile manager*. Recuperado el 19/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-agile-manager>
- Enterprise agility. (s/f). Recuperado el 17/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/how-we-help-clients/enterprise-agility>
- Hamel, G. y Breen, B. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press. Boston: USA.
- Handscomb, C., Jaenicke, A., Kaur, K., Vasques-McCall, B. y Zaidi, A. (Apr., 2018) *How to mess up your agile transformation in seven easy (mis) steps*. Recuperado el 17/01/2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-mess-up-your-agile-transformation-in-seven-easy-missteps>
- Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs (Apple) (Entrevista realizada a Steve Jobs). (s/f). Recuperado el 17/01/2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=NO7QFnGK3qs>
- Regalado, M. A. (04/04/2018). Estrategia de Data Analysis en pequeñas y medianas

empresas, Recuperado el 23/01/2019 de

<https://www.iecisa.com/es/blog/Post/Estrategia-de-Data-Analysis-en-pequeñas-y-medianas-empresas/>

Samaniego, J. F. (15/10/017). *El Big data también es para la pequeña empresa*. Recuperado el 23/01/2019 de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/big-data-pequena-empresa/>