

LC WHITE PAPER SERIES

LA ESENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL

Peter Stoppelenburg

Senior Leadership Consultant & Executive Coach

LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
LA ESENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL	3
Para la organización	3
Para el mercado	4
Para las personas	5
LOS CINCO MOTORES DE UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL	5
1. Un objetivo superior como propósito	6
El minorista alimentario holandés Jumbo pone al cliente en primer lugar	6
2. Ver la organización a través de una lente sistémica	7
Una cervecería internacional implementa un sistema ERP en toda la empresa	7
3. El liderazgo servicial determina el éxito	8
El mercado de las telecomunicaciones	8
4. El diseño y las metodologías ágiles son los ganadores	9
ING: un banco internacional tradicional adopta el enfoque ágil para los negocios	10
5. El factor humano crea compromiso	11
Netflix: el streaming de televisión llevado al siguiente nivel	11
CONSEJOS PRÁCTICOS PARA INICIAR EL PROCESO	12
Propósito	12
Trabajo sistémico	13
Liderazgo servicial	13
Metodologías ágiles y diseño	13
El factor humano	14
LISTO PARA LA TRANSFORMACIÓN	14

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo turbulento, también conocido como un mundo VUCA: marcado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Debido a todo tipo de avances tecnológicos, sociales y geopolíticos, y a la sobrecarga del medio ambiente, el mundo actual se ha vuelto más rápido, más complejo y mucho menos predecible. El término VUCA comenzó a utilizarse en los años noventa, pero desde entonces el contexto global no ha hecho más que intensificarse. Si entonces ya hablábamos de un escenario desafiante, hoy podríamos decir que esa dinámica se ha multiplicado: habitamos una versión amplificada y extrema de aquel mundo VUCA.

Hubo una época en la que las organizaciones podían trazar un plan a cinco años y seguirlo con relativa confianza. Hoy, ese enfoque ha quedado obsoleto: cuando la vida media de un modelo de negocio apenas alcanza dos o tres años, planificar a tan largo plazo resulta poco realista. Este contexto exige otra clase de liderazgo, capaz de moverse con soltura en entornos VUCA. Ningún líder tiene todas las respuestas, y dirigir una organización se parece más a explorar aguas profundas que a recorrer un camino perfectamente señalizado.

Es una época de cambios acelerados, no solo para las organizaciones, sino también para las personas. Conceptos como la integración entre vida laboral y personal, la autorrealización, el propósito y el sentido son hoy tan determinantes para el rendimiento como las competencias estrictamente profesionales. Por ello, las organizaciones necesitan líderes que comprendan esta realidad: líderes que sepan sacar lo mejor de su gente creando las condiciones y el entorno adecuados para que también puedan crecer en el plano personal. Solo así la organización en su conjunto podrá alcanzar sus objetivos y mantenerse a flote. Esa es la clave para transformarse en una organización ágil de alto rendimiento o, simplemente, en una organización ágil.

LA ESENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL

Una organización ágil es, en esencia, una organización de alto rendimiento; una organización excelente cuyo objetivo es cumplir su propósito y alcanzar sus ambiciones. La filosofía ágil se sustenta en una mentalidad, una estructura y una forma de trabajar que marcan el camino hacia ese desempeño superior. Adoptar esta filosofía permite a la organización ganar rapidez y flexibilidad, y le otorga una mayor capacidad para adaptarse a contextos cambiantes. Al mismo tiempo, fortalece sus capacidades y mejora la efectividad tanto de la organización como de las personas que la integran.

Para la organización

La esencia de una organización ágil radica en su capacidad de reinventarse de manera continua para impulsar tanto el crecimiento empresarial como el desarrollo personal. Para ser sostenible a largo plazo, necesita una sólida capacidad de innovación que le permita servir a sus clientes y grupos de interés, y contribuir activamente a su ecosistema.

Las organizaciones ágiles se caracterizan por un fuerte impulso innovador. Cuentan con una estructura que favorece la innovación, así como con los recursos y la creatividad necesarios para generar renovación constante. Esta capacidad puede manifestarse en distintos ámbitos: tecnológico, social o de mercado. En algunos casos, las innovaciones disruptivas no solo transforman productos o servicios, sino que crean mercados completamente nuevos y redefinen por completo una industria.

«La esencia de una organización ágil reside en su capacidad de reinventarse de forma continua para impulsar tanto el crecimiento empresarial como el desarrollo personal.»

Por término medio, una organización ágil suele ser un 30 % más rentable y tiene un 20 % más de beneficio sobre el capital invertido que sus homólogas no ágiles. Las investigaciones muestran que las empresas del cuartil superior son 2,2 veces más rentables que las del cuartil inferior (Keller y Price, 2011). Las organizaciones ágiles tienen una mayor satisfacción de los clientes, un mayor compromiso de los empleados y una mayor capacidad de innovación. El alcance y las cifras de estos estudios difieren, pero la dirección es clara: las organizaciones ágiles simplemente tienen un rendimiento significativamente mejor.

Para el mercado

Una organización ágil ofrece a los clientes la mejor experiencia posible. Los clientes son embajadores de la organización porque su experiencia viene determinada por unos servicios y productos que son funcionales y tienen una imagen específica, y que les proporcionan una experiencia que les hace sentir muy bien. Una organización ágil tiene un profundo conocimiento de sus clientes y, por lo tanto, es capaz de crear una buena propuesta de valor para ellos. Tendrás que sentir pasión por tus clientes y mantener un diálogo continuo con ellos para descubrir lo que realmente quieren. Los empleados sienten pasión por sus clientes y la experiencia del cliente supera una y otra vez todas sus expectativas.

Los empleados tienen una actitud positiva hacia los clientes, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción de estos. De hecho, no solo atienden a los clientes, sino que estos se convierten en cocreadores de su experiencia. En otras palabras: en una organización ágil, los empleados, los clientes y la experiencia del cliente se refuerzan mutuamente y conducen a un mejor rendimiento y satisfacción.

Para las personas

En principio, convertirse en una organización ágil es una inversión en las personas, ya que estas son el corazón de la organización. Las organizaciones ágiles dan a los empleados un fuerte sentido de propósito, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad de los empleados.

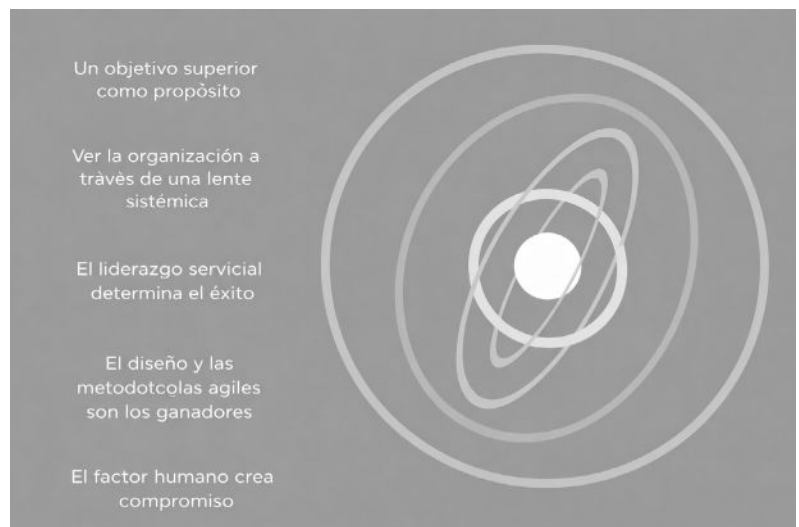
«Una organización ágil es una inversión en las personas.»

Resulta que la productividad de las empresas del cuartil más alto es un 21 % superior a la del cuartil más bajo, que la satisfacción de los clientes es un 10 % mayor, que las bajas por enfermedad son un 37 % menores y que los incidentes de seguridad son un 49 % menores (Gallup, 2013). Por lo tanto, se observan muchos beneficios, también cualitativos, en las cuentas.

La conclusión es que una organización ágil es flexible y capaz de renovarse, por lo que la organización y las personas que trabajan en ella están en continuo desarrollo. La organización y sus empleados tienen la capacidad de superar retos, adaptarse y aprender, lo que conduce a la innovación. En un mundo en el que, como se ha dicho anteriormente, un modelo de negocio tiene una vida útil de dos o tres años (e incluso menos en algunos sectores), el progreso y la innovación son de suma importancia.

Pero, ¿qué determina una organización ágil y cómo se refleja esto en algunas de las empresas más exitosas de la actualidad?

En su libro *The Essence of an Agile Organization - Practical Lessons from Agile Leadership And Culture: From Good To Excellent*, Peter Stoppelenburg ha identificado cinco factores que caracterizan a la organización ágil y de alto rendimiento (2019). Estos se describen en detalle en el siguiente capítulo.



LOS CINCO MOTORES DE UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL

Una organización ágil ofrece una experiencia superior al cliente y un alto nivel de innovación; al mismo tiempo, también se presta atención a la adecuación de la organización. En lenguaje cotidiano: una organización ágil conecta los factores duros y blandos. Conecta el lado racional con el lado emocional e intuitivo. Una organización es un sistema complejo; una organización ágil opera de manera integrada en todas las dimensiones del marco.

Hay cinco impulsores subyacentes que marcan la diferencia, haciendo que las organizaciones ágiles sean verdaderamente distintivas y de alto rendimiento. Estos cinco impulsores determinan la aptitud y el rendimiento de la organización.

1. Un objetivo superior como propósito

Las organizaciones ágiles tienen una visión única, en la que se esfuerzan por alcanzar un objetivo superior y contribuyen a su entorno y ecosistema. Este propósito superior se determina teniendo en cuenta a todas las partes interesadas del entorno de la organización. El objetivo se basa en el «porqué» y la utilidad de la organización y define su propósito. Este propósito va más allá de los simples objetivos organizativos y se refleja en objetivos de sostenibilidad que abarcan a las personas, la sociedad y el medio ambiente. Se ven reflejados en él, por lo que les proporciona un significado personal.

El minorista alimentario holandés Jumbo pone al cliente en primer lugar

En los últimos años, esta empresa familiar regional se ha convertido en la segunda cadena de supermercados más grande de los Países Bajos y también cuenta con establecimientos en Bélgica. Esto se debe principalmente al crecimiento orgánico, pero también a una serie de adquisiciones, por lo que el número de tiendas ha aumentado considerablemente. Actualmente cuenta con unas 600 tiendas y emplea a un total de 60 000 personas.

La organización ha desarrollado una estrategia clara en la que el cliente «es lo primero al cien por cien». También promueve la fórmula única del precio más bajo, combinada con la más amplia gama de productos y el mejor servicio. Ninguna otra cadena de supermercados del país ha combinado estos tres elementos entre sí. Esta estrategia surgió en parte tras una exhaustiva investigación en la que se preguntó a los clientes cómo veían el supermercado ideal. Con la introducción de las «Siete garantías diarias», la estrategia se hizo más tangible. En la práctica, esto significa, entre otras cosas, que el cuarto cliente de la cola recibe sus compras gratis y que el servicio se presta siempre con una sonrisa. Pero lo más importante es que escuchar al cliente y actuar en consecuencia es un elemento clave de la estrategia.

Las «Siete garantías diarias» proporcionan al personal unas pautas claras que les permiten aplicar la fórmula de manera eficiente y cumplir la promesa al cliente. Para la organización, se trata de una concretización extremadamente eficaz del principio «el cliente siempre es lo primero».

Todos los empleados siguen una formación sobre las «Siete garantías diarias», de modo que todos, incluso los escolares que trabajan para la empresa durante un par de años, comprenden la filosofía y la cultura de la empresa y trabajan con la fórmula de la misma manera. Se trata de una inversión considerable, por lo que está claro que la aplicación de la estrategia es de suma importancia.

El propósito de Jumbo no es estático y, además de los objetivos centrados en el cliente, han añadido una perspectiva de sostenibilidad muy sólida a su propósito, elevando aún más su ecosistema y estableciendo ambiciones de gran alcance en materia de salud, participación local, bienestar animal, residuos, envases y medio ambiente, lo que supone un propósito que va mucho más allá de sus objetivos organizativos.

2. Ver la organización a través de una lente sistémica

El pensamiento sistémico implica poner el foco en el sistema en su conjunto y, al mismo tiempo, adoptar una mirada integral de la situación. Son ejemplos de sistemas el cuerpo humano, una familia, una organización o un equipo.

Los sistemas tienen conexiones, patrones y relaciones complejas, y estas son reconocidas por las personas que viven y trabajan en él. Desde esta perspectiva, se presta atención a las «corrientes subterráneas» que condicionan, en parte, la dinámica interna de la organización. La atención se centra en las causas subyacentes reales y no en los síntomas. Las actividades y los acontecimientos se ven en el contexto del sistema y no como acontecimientos en sí mismos. Para analizar las organizaciones de forma sistémica es necesario utilizar todas las formas de inteligencia disponibles, es decir, la cabeza, el corazón y el instinto. Esto significa que la inteligencia emocional es una de las habilidades más importantes para el pensamiento sistémico.

Una cervecería internacional implementa un sistema ERP en toda la empresa

La implantación de un sistema ERP a escala global tuvo un impacto considerable en las operaciones diarias de esta cervecera internacional. El plan inicial contemplaba la implementación del sistema, sus fases, los hitos y los plazos. Sin embargo, en un primer momento no se habían considerado las implicaciones que tendría en la forma de trabajar ni en las personas. Esta omisión se detectó pronto y se incorporó al proyecto.

El sistema ERP en sí no representaba el problema. El verdadero desafío era que la organización no estaba preparada para adoptar una nueva forma de trabajar. Resultaba clave hacer visible que las personas tendrían que colaborar de forma distinta, especialmente con departamentos con los que apenas interactuaban hasta entonces. Para ilustrarlo, se recurrió a la metáfora de un trasplante de órganos. Antes de realizarlo, el médico analiza el estilo de vida y el estado del paciente, ya que, si el cuerpo no está preparado, puede rechazar el órgano. El sistema inmunológico lo identifica como algo extraño y actúa en consecuencia. El médico sabe que el organismo puede percibir el nuevo órgano como una amenaza.

Algo similar podía ocurrir en la organización. Equipos y departamentos poco habituados a trabajar juntos no empezarían a hacerlo automáticamente por la mera introducción de un nuevo sistema. Ese “sistema inmunológico” organizativo, aunque invisible, podía provocar resistencia e incluso empeorar la colaboración. Por ello, la implantación del ERP se abordó como si se tratara de un trasplante. Se dedicó un esfuerzo considerable a preparar a la organización y a las personas para trabajar de forma diferente: con una visión integral de los procesos, de principio a fin, y con mayor énfasis en el trabajo en equipo. Tanto la implementación técnica como el aprendizaje de nuevas dinámicas de colaboración se gestionaron como partes de un mismo sistema.

Gracias a la atención prestada a los usuarios y a su preparación para el cambio, la implementación resultó mucho más exitosa.

3. El liderazgo servicial determina el éxito

En una organización ágil, la calidad del liderazgo es decisiva. El foco no está en el control, sino en crear las condiciones para que las personas hagan bien su trabajo, asuman la iniciativa y alcancen un desempeño excelente. El liderazgo influye de manera directa en el camino hacia el alto rendimiento: los líderes eficaces generan mejores resultados empresariales..

«El liderazgo determina en gran medida el éxito del camino hacia el alto rendimiento.»

Podemos distinguir tres etapas de liderazgo: reactivo, creativo e integral o servicial. Un líder ágil y de alto rendimiento ejerce un liderazgo de servicio.

El mercado de las telecomunicaciones

Un directivo de una de las principales empresas europeas de telecomunicaciones, a quien llamaremos John, ha vivido múltiples reorganizaciones de gran envergadura. Durante años acumuló experiencia y cosechó éxitos gracias a procesos de reestructuración y cambios profundos. Sin embargo, llegó un momento en que decidió dar un giro y centrarse en transformaciones más orgánicas.

Así describe su transición: «Cuando eres bueno en algo, te piden que lo repitas una y otra vez. Es difícil soltar tus certezas cuando has tenido éxito. Te recompensan por cualidades como la disciplina, la estructura, la ejecución y la influencia operativa. Pero, poco a poco, te das cuenta de que ese camino ya no te permite dar lo mejor de ti».

De hecho, el liderazgo empieza a parecer una camisa de fuerza y bastante estancado. John actuaba principalmente de forma reactiva, es decir, buscaba la estabilidad y trataba de mantener el statu quo. También obtenía gran parte de su autoestima de los demás (lo que también se denomina perspectiva de fuera hacia dentro). Esta no es la base adecuada para el liderazgo creativo y servicial, que se caracteriza por temas como: un propósito y unos valores sólidos; compasión; empatía; conexión emocional; conciencia de uno mismo; y colaboración empoderada (también denominada perspectiva de dentro hacia fuera). Sin estos elementos, es imposible transformar una organización en una organización ágil.

Para pasar al siguiente nivel, un directivo debe redescubrirse a sí mismo, cambiar su mentalidad y comprender la necesidad de recuperar su autenticidad. Solo si está preparado para pasar por esta transición y volver a conectar con los demás miembros de la organización de una manera más empática y orientada a los objetivos, podrá cambiar fundamentalmente la organización. ¡Todo empieza por él! Sin embargo, todo el mundo necesita interrupciones como estas, ya sean externas o internas, de lo contrario, casi todo el mundo seguirá por el camino en el que se encontró accidentalmente. Este líder, John, estaba dispuesto y era capaz de realizar ese cambio. Veía claramente la dirección que debía tomar la empresa y el tipo de organización a la que quería dedicarse: más orientada al cliente y dar forma a su ecosistema. Era imperativo que los clientes se convirtieran en embajadores y volvieran a enamorarse de la marca. La organización tenía que

empoderar a sus empleados y convertirse en un lugar del que sentirse orgulloso. Se comprometió con ese objetivo no desde la presión, sino marcando dirección y actuando como una fuerza inspiradora para otros líderes y colaboradores.

De ese proceso surgió el manifiesto «Pase lo que pase». En sus palabras: «Comparto lo que me mueve y motiva profundamente y dónde está mi lealtad. Escucharé a todos, me tomaré el tiempo necesario para comprender qué está ocurriendo y cómo podemos mejorar de verdad. Cuando no estemos de acuerdo, escucharé aún más para entender qué debemos cambiar». Cada miembro del equipo redactó su propio manifiesto «Pase lo que pase»: un compromiso firme al que mantenerse fiel. También comprendió la importancia de rodearse de personas dispuestas a emprender ese viaje. No todos quieren cambiar, y sin esa disposición el proceso no funciona.

Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y la estructura organizativa. Las organizaciones ágiles solo prosperan cuando hay un alto nivel de conciencia colectiva y el liderazgo se sitúa en la etapa creativa o servicial. Es una condición imprescindible: la agilidad no puede arraigar bajo un liderazgo predominantemente reactivo.

«La agilidad no funcionará con un tipo de liderazgo reactivo».

4. El diseño y las metodologías ágiles son los ganadores

Una organización ágil apenas tiene jerarquía y se basa en la colaboración, lo que requiere una coordinación mutua. Hay poco o ningún control desde arriba, sino que hay iniciativa y responsabilidad individuales. La organización se considera un organismo (aquí vuelve a entrar en juego el pensamiento sistémico). La organización es en gran medida autoorganizada y está formada por una red de equipos autónomos. Cada equipo tiene una visión clara con objetivos asociados, funciones y responsabilidades claras.

Las personas trabajan juntas sobre la base de la experiencia y la igualdad, tanto en las asociaciones internas como en las externas. Las organizaciones rápidas y flexibles son las que pueden adaptarse fácilmente a las circunstancias cambiantes.

Por el contrario, la organización tradicional se caracteriza por varios niveles jerárquicos, cada uno con su propio conjunto de tareas y responsabilidades, normas, directrices y procedimientos, descripciones de puestos, alto nivel de estandarización y distribución de competencias (es decir, existe una distinción entre pensar y realizar el trabajo).

La decisión de cambiar la estructura organizativa —y, por lo tanto, de organizar todo lo que se deriva de ella— a una estructura ágil requiere visión, valentía y, sobre todo, liderazgo. El liderazgo es esencial, porque el nivel de liderazgo es decisivo para la estructura organizativa. Una organización con un liderazgo predominantemente reactivo tendrá una estructura tradicional, por la sencilla razón de que el liderazgo reactivo prospera en una organización tradicional. Una organización en la que el liderazgo creativo o servicial es la norma puede convertirse en una estructura organizativa ágil, una estructura caracterizada por un alto nivel de conciencia y madurez organizativas.

«Dar el paso hacia una estructura organizativa ágil requiere visión, valentía y, sobre todo, liderazgo».

ING: un banco internacional tradicional adopta el enfoque ágil para los negocios

Con la llegada de los teléfonos inteligentes, la banca ha cambiado rápidamente. Aumenta la competencia de las FinTech, surgen avances tecnológicos como bitcoin y blockchain, las expectativas de los clientes evolucionan, los bancos se convierten cada vez más en empresas tecnológicas y el flujo constante de nuevas regulaciones tras la crisis financiera sigue influyendo en el sector financiero. Todo ello tiene importantes implicaciones para los modelos de negocio y las operaciones de los bancos.

El proceso de transformación en este banco comenzó con el cambio a un nuevo modelo de negocio: pasar de un modelo multicanal a uno omnicanal. Esto significa que todas las plataformas a través de las cuales el cliente puede conectarse con el banco (aplicación móvil, Internet, teléfono u oficina) ya no están separadas, sino que forman un todo integrado. El cliente solo tiene que contar su historia una vez, tras lo cual la información está disponible para los diferentes canales del sistema. El banco ya no puede pensar en términos de productos, sino en términos de recorrido del cliente. Dado que la visión de ese recorrido se hace desde la perspectiva del cliente, es importante involucrar a los clientes en la creación de un recorrido del cliente. Se registra cada paso que da un cliente (potencial). A partir de estos pasos, se determinan los factores críticos que aumentarán el entusiasmo del cliente por su producto o servicio y que generarán el mayor valor para la organización. Si el banco tenía la intención de trabajar sobre la base de este modelo de negocio, habría que introducir un modelo organizativo disruptivo, ya que estaba claro que un ajuste incremental no sería suficiente. Se optó por una estructura organizativa ágil basada en tribus, capítulos, escuadrones y gremios.

El modelo de negocio ágil se organiza en escuadrones, tribus, capítulos y gremios.

- **Escuadrón:** equipo autoorganizado de ocho o nueve personas que funciona como una mini start-up. Sus miembros cuentan con competencias complementarias y trabajan juntos de forma presencial o, como ocurrió especialmente durante la COVID-19, mediante una estrecha colaboración digital. Todas las capacidades necesarias para desarrollar un producto o una innovación para el cliente están presentes en el equipo. A partir de los objetivos generales y de las expectativas de los usuarios, el equipo diseña, desarrolla, prueba y lanza nuevos productos o mejoras en periodos de tiempo muy cortos.
- **Tribu:** grupo de entre cincuenta y cien personas formado por varios equipos que trabajan en áreas o proyectos similares. Su objetivo es crear las condiciones necesarias para que los equipos puedan operar con la mayor flexibilidad y autonomía posible.
- **Capítulo:** grupo de personas que comparten conocimientos, habilidades y funciones similares. Su objetivo es intercambiar experiencias y reforzar su especialización en un ámbito determinado. Los capítulos están dirigidos por líderes de capítulo, que también forman parte de un equipo, pero asumen además ciertas responsabilidades de liderazgo.
- **Gremio:** comunidades más amplias de personas con intereses comunes que comparten conocimientos, prácticas y métodos de trabajo en un ámbito de interés más general.

Esta nueva estructura organizativa fue acompañada por un nuevo código cultural interno, elaborado en colaboración con los empleados. Su principio fundamental es: asegurarte de que las cosas sucedan, ayudar a los demás a tener éxito y pensar siempre un paso por delante. Todos los empleados tuvieron que solicitar un nuevo puesto para integrarse en la nueva organización ágil. La estructura se volvió más plana y la mayoría de las responsabilidades recayeron en las tribus. Los expertos pasaron a estar en contacto directo con los clientes, lo que favoreció una mayor cocreación. Además, se empezó a dar mucha más importancia a las habilidades comunicativas y a la capacidad de empatía de los empleados. Las reuniones se redujeron al mínimo y, cuando se celebran, son breves, periódicas, a menudo de pie y centradas en avanzar en el trabajo. Los espacios de trabajo se diseñaron para ser abiertos, flexibles y transparentes, con la intención de crear un ambiente propio de una start-up.

En resumen, ING —un banco tradicional— logró crear una nueva estructura y cultura organizativa y facilitar con éxito la transición desde una organización jerárquica clásica hacia una organización flexible, en red y orientada al cliente. Así, un actor tradicional en un sector conservador se transformó de una organización basada en la jerarquía y la burocracia en otra caracterizada por la autoorganización.

5. El factor humano crea compromiso

Una organización ágil está formada por profesionales de alto nivel que se identifican con la cultura y la visión de la organización. El propósito personal de los empleados suele estar alineado con un objetivo superior que da sentido a su trabajo. Las personas ocupan un lugar central: existe un alto grado de autonomía y la colaboración, tanto entre compañeros como con los clientes, se basa en el factor humano; es decir, en relaciones de persona a persona. Esto genera altos niveles de compromiso, satisfacción, dedicación y una mentalidad orientada al éxito, lo que a su vez se traduce en mejores resultados para la organización. Además, los empleados se desarrollan de forma continua, tanto en el plano profesional como en el personal.

Netflix: el streaming de televisión llevado al siguiente nivel

Netflix no solo tiene un modelo de negocio innovador; otro pilar de su éxito es la calidad de las personas que trabajan en la empresa. Contrata a los mejores profesionales y tiene una visión clara sobre cómo mantener ese nivel de talento. Está dispuesta a invertir en la contratación de personal de alto rendimiento y en crear y mantener una cultura en la que ese rendimiento sea valorado. Esto también implica tomar decisiones difíciles: cuando una persona aporta muy poco a la organización y mantiene un rendimiento bajo sin señales de mejora, Netflix opta por prescindir de ella, independientemente de lo importante que haya podido ser en el pasado. En estos casos, la empresa ofrece una generosa indemnización en reconocimiento a los servicios prestados.

Para Netflix, los empleados constituyen su ventaja competitiva más importante y, por ello, deben poder trabajar con un alto grado de libertad. En la práctica, existen muy pocas normas formales. Esta filosofía contribuye a mantener la agilidad de la organización y le permite adaptarse con rapidez a los nuevos avances tecnológicos. Además, un exceso de reglas puede dificultar el desempeño de los profesionales de alto rendimiento, precisamente aquellos que impulsan el éxito de la organización.

Los empleados pueden tomarse el tiempo libre que consideren necesario dentro de ciertos límites. Por ejemplo, deben solicitar autorización si desean ausentarse más de treinta días consecutivos. Del mismo modo, no existen normas estrictas sobre los gastos de viaje y alojamiento. La directriz es sencilla: «Haz lo que sea mejor para la empresa».

Esta cultura genera resultados superiores porque se basa en profesionales altamente cualificados que tienen en cuenta los objetivos de la organización y desean trabajar en un entorno que los trate como adultos. En relación con esta idea, uno de los directivos lo expresó así: «Somos un equipo deportivo profesional, no un equipo juvenil. Partimos de lo mejor de nuestra gente para que puedan lograr resultados extraordinarios».

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA INICIAR EL PROCESO

El objetivo del libro de Peter Stoppelenburg era definir los cinco «impulsores» más importantes en el camino hacia una organización ágil y proporcionar las herramientas necesarias para esa transformación.

Stoppelenburg: «Lo que pasa con las decisiones complejas es que no se puede estimar de antemano cuál es la decisión correcta; solo se puede decir a posteriori si ha sido la mejor. Para mí, sí que fue la mejor. La elección fue una ponderación entre el propósito y el significado.»

Siempre me ha apasionado apoyar a las personas y ayudarlas a mejorar. Se podría decir que este es mi propósito superior (o al menos uno de ellos). Por eso decidí apoyar las transformaciones y las actividades asociadas, como el desarrollo del liderazgo, el coaching y la consecución de organizaciones ágiles».

Basándonos en los cinco factores impulsores, hay algunas preguntas que debes hacerte a ti mismo mientras lideras la transformación de tu organización hacia una organización ágil y de alto rendimiento.

Propósito

- ¿Qué me da mucha energía y qué quiero lograr?
- ¿Qué me da un sentido de significado?
- ¿Cuál es mi objetivo superior en la vida?
- ¿Cuáles son los valores y estándares en los que se basa mi propósito?
- ¿Mi trabajo actual se ajusta a lo que realmente quiero?
- ¿Los valores y estándares de mi organización coinciden con mis propios valores y estándares?

Trabajo sistémico

- ¿Soy capaz de ver el panorama general o me quedo atrapado en los problemas del día a día?

- ¿Soy capaz de reconocer patrones?
- ¿Percibo las dinámicas subyacentes en la organización y en los equipos?
- ¿Intento realmente comprender lo que está ocurriendo?
- ¿Sigo haciendo preguntas para aprender de los demás y entender de verdad cómo funcionan las cosas?
- ¿Soy capaz de reservarme mis juicios de valor y mantener una mente verdaderamente abierta?
- ¿Puedo mantener la calma cuando no tengo todas las respuestas?
- ¿Aplico toda mi inteligencia: la cabeza, el corazón y la intuición?
- ¿Tengo el valor de abordar temas difíciles?

Liderazgo servicial

- Todo comienza con el liderazgo personal: saber liderarse a uno mismo.
- ¿Soy consciente de mis convicciones, valores y principios, así como de mis fortalezas y áreas de mejora?
- ¿Soy consciente de mis emociones y sé gestionarlas y utilizarlas adecuadamente en el entorno laboral?
- ¿Qué hago para desarrollar mi autoconocimiento?
- ¿Actúo con compasión hacia los demás? ¿Soy servicial, disponible, amable, generoso y atento?
- ¿Abordo los comportamientos ineficaces y los conflictos de una forma que demuestre que me importa la otra persona?
- ¿Conozco realmente a las personas con las que trabajo?
- ¿Me implico en relaciones auténticas y establezco conexiones reales con los demás?

Metodologías ágiles y diseño

- ¿Qué nivel de agilidad tiene mi organización y cómo puedo contribuir a aumentarlo?
- ¿Cómo colaboro con personas de otros departamentos?
- ¿Pienso teniendo en cuenta los intereses de todas las partes interesadas?
- ¿Mantengo contacto con partes interesadas que no están directamente relacionadas con mi trabajo?
- ¿Asumo responsabilidades o podría asumir más?

- ¿Me adapto con facilidad a circunstancias cambiantes?
- ¿Soy capaz de trabajar con soluciones que estén al 80 % si eso permite avanzar?
- ¿Soy un buen jugador de equipo?
- ¿Qué puedo hacer para que mi equipo sea más eficaz?
- ¿Cuál es mi contribución al equipo?
- ¿Me he familiarizado con las herramientas y metodologías ágiles? Have I immersed myself in Agile tools and methodologies?

El factor humano

- ¿Me relaciono con las personas sin juzgarlas, desde una base de igualdad?
- ¿Cómo entiendo yo el factor humano?
- ¿Cómo se refleja el factor humano en mi organización?
- ¿Nos relacionamos con nuestras partes interesadas desde una perspectiva humana?
- ¿Mi trabajo me hace feliz?
- ¿Me siento comprometido con mi organización y con mi trabajo?
- ¿Cómo puedo seguir mejorando de forma continua?
- ¿Asumo la responsabilidad de mi propio desarrollo?

LISTO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Peter Stoppelenburg lo resume así: «Estos cinco factores tienen una base teórica y práctica, respaldada por investigaciones científicas. Como responsable de programas de transformación, primero dentro de grandes organizaciones y más tarde como consultor, trabajé extensamente con este material y lo probé en la práctica. A partir de esa experiencia, diseñé e implementé programas de mejora, hablé con innumerables personas y recibí todo tipo de comentarios, tanto solicitados como espontáneos. Establecí conexiones y vi por mí mismo qué es lo que mejor funciona en la práctica, qué ayuda a un equipo a funcionar mejor y cuáles son los ingredientes adecuados para sacar el máximo partido a mi liderazgo. En ese contexto, conversé con un gran número de personas de distintas organizaciones y regiones sobre los desafíos a los que se enfrentaban.

Basándome en eso, he adaptado y perfeccionado mis ideas a lo largo de los años. La clave es adoptar un enfoque integrado en el que las personas estén al centro. Se trata de conectar a las personas; se trata de conectar las diferentes características del marco. En resumen, un marco práctico con sólidas raíces en la investigación científica».

«La clave es adoptar un enfoque integrado en el que las personas estén al centro».

Para obtener más información sobre cómo Leadership Circle aporta agilidad a las organizaciones, [haga clic aquí](#).

Peter es socio de House of Transformation y líder de la práctica ágil de Leadership Circle. Le apasiona mejorar las organizaciones. Su lema es: «¿Por qué quedarse en la media, cuando se puede ser una organización ágil de alto rendimiento?». Asesora a organizaciones, equipos y líderes que se esfuerzan por lograr una cultura ágil de colaboración e innovación. Está especializado en programas de liderazgo y transformación, coaching ejecutivo, coaching de equipos y asesoramiento organizativo para ayudar a las empresas a evolucionar hacia organizaciones ágiles de alto rendimiento.