

DOMINIOS DE AGILIDAD DE NEGOCIOS

**Capacidades y comportamientos para la nueva
generación de organizaciones**

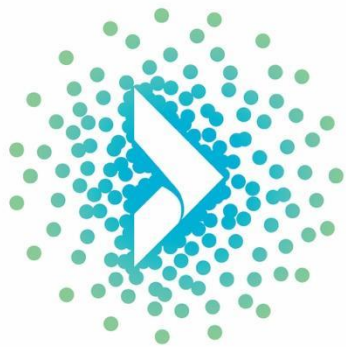


v4.1



BUSINESS AGILITY
INSTITUTE

Esta obra está licenciada por el Business Agility Institute bajo una Licencia
Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional



BUSINESS **AGILITY**
INSTITUTE

ÍNDICE

PRÓLOGO	4
PRÓLOGO DE LA EDICIÓN EN ESPAÑOL	5
¿QUÉ ES LA AGILIDAD DE NEGOCIOS?	8
LOS DOMINIOS DE LA AGILIDAD DE NEGOCIOS	10
DOMINIOS.....	11
CAPACIDADES.....	11
COMPORTAMIENTOS.....	12
CENTRARSE EN EL CLIENTE	14
DEFENDER FEROZMENTE AL CLIENTE	14
SENSAR Y RESPONDER DE FORMA PROACTIVA.....	15
INTEGRAR IDEAS DIVERSAS	16
CULTURA DE COMPROMISO	18
CULTIVAR UNA "ORGANIZACIÓN QUE APRENDE"	18
COMPROMETERSE CON TRANSPARENCIA Y VALENTÍA	19
INTEGRAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA	21
ACTUAR COMO UNO SOLO	22
ENTREGA BASADA EN EL VALOR	24
LIBERAR EL FLUJO DE TRABAJO DE FORMA CREATIVA.....	24
PRIORIZAR. PRIORIZAR. PRIORIZAR.....	25
OFRECER VALOR ANTICIPADO.....	26
OPERACIONES FLEXIBLES	29
ADAPTAR LAS ESTRATEGIAS A LA PERFECCIÓN	29
FINANCIAR EL TRABAJO DINÁMICAMENTE	30
(RE)ORGANIZAR LAS ESTRUCTURAS CON FLUIDEZ.....	31
EQUILIBRAR GOBERNANZA Y RIESGO.....	32
LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS	34
FOMENTAR RELACIONES AUTÉNTICAS.....	34
FACULTAR CON RENDICIÓN DE CUENTAS.....	35
APROVECHAR EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS	36
CONCLUSIÓN	38

PRÓLOGO

El término agilidad de negocios es a la vez inspirador y ambicioso. ¿Quién no quiere una organización que pueda responder sin esfuerzo a los cambios del mundo? Sin embargo, para cada persona tiene un significado muy distinto.

Creemos los Dominios de la Agilidad de Negocios para aportar claridad al campo general que es la agilidad empresarial. Para dar sentido a lo que significa tener agilidad en una organización. Y para hacerlo de una manera que sea accesible y utilizable por tantas personas como sea posible.

Esta es la cuarta edición de los Dominios de la agilidad de Negocios. Mientras que las ediciones anteriores se centraban en las características de una organización ágil, esta última edición aborda la agilidad empresarial en términos de capacidades y comportamientos empresariales. Creemos que este enfoque es más útil, ya que conecta los objetivos de la organización (capacidades nuevas y mejoradas) con acciones observables y medibles (comportamientos).

Esta última edición es la culminación de más de 18 meses de investigación y revisión. Incorpora los puntos de vista de más de 1.300 organizaciones, así como las aportaciones de muchas de nuestras organizaciones miembros. El resultado es un modelo exhaustivo de comportamientos y capacidades universales en organizaciones de distintos tamaños, tipos e industrias.

Nuestro enfoque en el cambio de comportamiento es una oportunidad para tener un mayor impacto en las organizaciones de todo el mundo. Nuestro objetivo es permitir que las organizaciones comprendan mejor su estado actual y las limitaciones a la agilidad. En otras palabras, que tomen mejores decisiones sobre dónde centrar su inversión en transformación. Este modelo de comportamiento es también la base de cómo evaluamos la agilidad en las organizaciones (businessagilityprofile.com).

Los Dominios de la Agilidad Empresarial es una guía a través de su viaje de Agilidad Empresarial. Para líderes y ejecutivos, es una herramienta educativa esencial. Para los líderes transformacionales, centra la atención en las áreas adecuadas. Y para la gente en el viaje hacia la agilidad empresarial, establece el contexto para cada paso que tiene por delante.

PRÓLOGO DE LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Los últimos años he realizado la traducción de Los Dominios de Agilidad de Negocios. Este año la traducción fue validada de forma más exhaustiva y en el proceso nos encontramos con un debate acerca de cómo interpretar el concepto de agilidad de negocios, para claridad de la audiencia hispanoparlante, a continuación se explica la forma en que se validó la traducción al español y algunas consideraciones a tomar en cuenta:

¿Qué termino responde mejor al concepto de “Business Agility”?

Al realizar la traducción y la revisión de este documento y particularmente el concepto de Business Agility, surgió un dilema en torno a la mejor interpretación del concepto en el idioma español que resultó muy interesante y relevante en el contexto del mundo de negocios actual.

Al consultar las distintas referencias usadas para la traducción, vimos que en español el concepto Business es utilizado como:

- Comercial
- Empresarial
- Negocios
- Organizacional

Entonces profundizamos y en el diálogo con los representantes del Business Agility Institute, nos hicieron el siguiente apunte y precisión:

“Cuando hablamos de agilidad de negocios, nos referimos a las capacidades de la organización, las competencias y comportamientos de las personas en la organización, los sistemas y los líderes de las organizaciones, no tanto a las formas ágiles de trabajar como SCRUM o algún otro enfoque relacionado con la tarea).”

Como conclusión de la aclaración anterior y alineado con el contenido del documento, establecemos que Business Agility está relacionado con el contexto más amplio de una organización, entendida ésta como un Sistema Complejo Adaptativo Abierto Dinámico (SCAAD).

Posteriormente, se llevó a cabo una consulta no exhaustiva y no formal con un grupo de personas relacionadas con el mundo de la agilidad en 10 países de Latinoamérica.

Alternativas evaluadas

Evaluamos entonces las siguientes posibilidades que fuimos descartando, hasta llegar al término que consideramos que refleja mejor todo lo que representa el concepto de Business Agility:

Agilidad Comercial: Este término se descartó, pues concluimos que se enfoca más en los aspectos comerciales y de mercado de una organización. Se alinea con la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, las demandas de los consumidores y las tendencias de ventas. Si el trabajo se centra en mejorar la capacidad de respuesta y adaptabilidad en las estrategias de marketing, ventas y relaciones con los clientes, "Agilidad Comercial" podría ser la opción más relevante.

Este término lo descartamos pues consideramos que, aunque la agilidad en la función de ventas y mercadotecnia es importante y está incluida en el concepto de business agility, no refleja la amplitud del concepto en su más pura concepción.

Agilidad Empresarial: Esta traducción es ampliamente utilizada y se enfoca en la agilidad dentro del contexto de las empresas. Es una buena opción si tu enfoque está principalmente en las corporaciones y negocios con fines de lucro, más tradicionales.

Este concepto es más amplio que el anterior, sin embargo lo encontramos limitado dado que el contexto de "empresarial" está comunmente asociado con organizaciones con fines de lucro, por esa razón, se descartó¹.

Agilidad Organizacional: Este término se percibe como más amplio y puede incluir no solo empresas, sino también otro tipo de organizaciones, como ONGs, instituciones educativas o entidades gubernamentales. Si tu enfoque es en la adaptabilidad y la agilidad en una variedad de organizaciones y no solo en el sector empresarial, esta podría ser la mejor opción.

Este concepto, lo consideramos el más apropiado, sin embargo encontramos un mayor impacto mercadológico y fácil de recordar en otra acepción que en términos de significado, es más o menos equivalente y por lo tanto nos decantamos por aquel.

Adicionalmente, en algunos contextos de negocios, particularmente en España, esta interpretación se asocia con aspectos estructurales de una organización.

Agilidad de Negocios: Este término se centra específicamente en los aspectos más amplios de lo que implica un negocio: Cultura, Estrategia, Procesos, Proyectos, tecnología, capacidades, personas (sin duda lo más importante) y que incluye:

¹ La RAE (www.rae.es) en su segunda acepción se refiere al término empresa como:
"f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos."

creencias, sesgos, comportamientos, competencias; entre otros muchos aspectos interrelacionados.

Dado que en el concepto de negocios están embebidos los aspectos que comprende una organización y por que consideramos que este término es más poderoso desde el punto de vista mercadológico, este fue el término que optamos por seleccionar.

Sin embargo, en algunos casos, particularmente en España, al hablar de Agilidad de Negocios, esto se puede interpretar como un área específica dentro de la organización.

Conclusión

En cualquier caso, llegar a un acuerdo unánime entre la vasta población que habla el idioma español es una tarea que puede resultar imposible y ociosa, por lo que consideramos cualquiera de estas acepciones como válida, con preferencia por las dos ultimas.

No obstante lo anterior, seguiremos sondeando a la comunidad de agilistas hispanoparlantes para continuar reflexionando acerca de cual es la mejor acepción para el concepto Business Agility.

Jorge Valdés Garcíatorres – Traductor y adaptador del documento original en español
Flavio Leomil Marietto – Revisor de la traducción al español

¿QUÉ ES LA AGILIDAD DE NEGOCIOS?

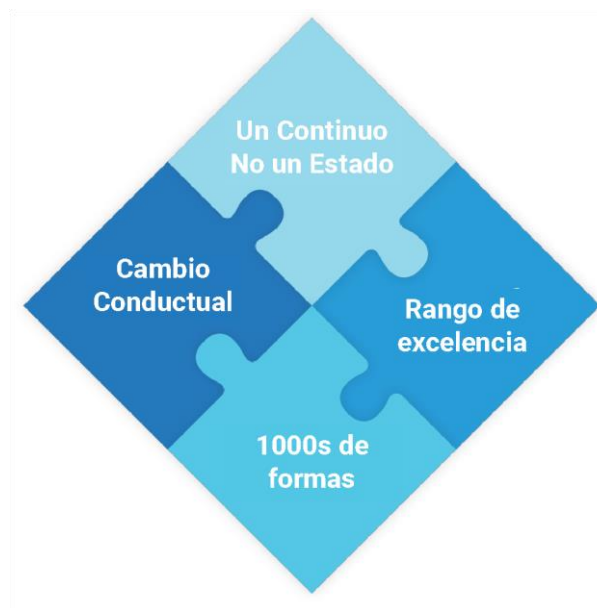
El mundo está cambiando más rápido que nunca. Organizaciones de todos los tamaños luchan por seguir siendo relevantes a los ojos de sus clientes y de la sociedad. Los clientes están más informados y sus expectativas son más altas que nunca. Los colaboradores exigen más claridad, autonomía y sentido de su trabajo. Sólo las organizaciones ágiles, adaptables y de alto desempeño prosperarán en este mercado impredecible: en otras palabras, las organizaciones que tengan agilidad organizacional.

La agilidad organizacional es un conjunto de capacidades organizacionales, comportamientos y formas de trabajar que proporcionan a tu empresa la libertad, flexibilidad y resistencia necesarias para alcanzar su objetivo. No importa lo que traiga el futuro.

Con esta libertad, las organizaciones pueden aprovechar intuitivamente las oportunidades emergentes e imprevistas en beneficio de sus clientes y centrarse en cómo se realiza el trabajo en toda la organización. No se trata sólo de procesos y procedimientos. Son principios y formas de pensar que conducen a nuevos comportamientos y normas organizacionales.

PRINCIPIOS CLAVE DE LA AGILIDAD DE NEGOCIOS

Los dominios de la agilidad de negocios se basan en 4 principios clave que reconocen los matices y la complejidad de cómo las organizaciones adoptan y practican la agilidad de negocios.

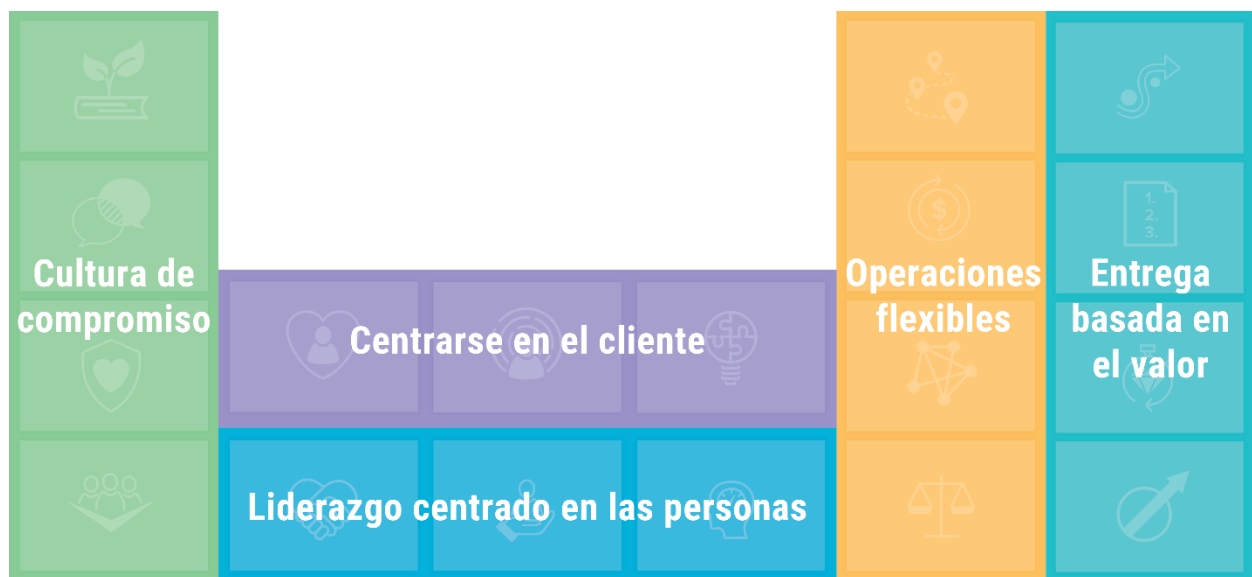


1. **Un continuo**, No un estado. La agilidad organizacional es un proceso continuo, no un estado. Es un viaje continuo en el que la cuestión no es si se tiene, sino cuánta se tiene (y si es suficiente).
2. **Rango de Excelencia**. Las organizaciones expresan una gama de capacidades de agilidad de negocios, tanto fuertes como emergentes, al mismo tiempo en diferentes áreas de la empresa.
3. **Mil Formas**. La agilidad de negocios puede establecerse de miles de formas diferentes, utilizando distintos enfoques, prácticas, marcos y modelos operativos.
4. **Cambio Conductual**. La agilidad de negocio sólo puede expresarse (y medirse) a través de comportamientos: si actúas con agilidad, tienes agilidad.

LOS DOMINIOS DE LA AGILIDAD DE NEGOCIOS

Presentamos los Dominios de la Agilidad de Negocios: un modelo operativo cultural para tu organización que consta de 5 dominios primarios que abarcan 18 capacidades organizacionales emergentes. La combinación de estos dominios y capacidades determina la eficacia actual y continuada de su organización y se expresa a través de comportamientos.

Las capacidades y comportamientos dentro de cada dominio son igualmente importantes, necesarios e interrelacionados. No podrás alcanzar el éxito organizacional en un mercado impredecible hasta que desarrolles la agilidad de negocios en cada dominio en todas las áreas de tu organización.



El propósito de este modelo es mostrar los elementos esenciales por los que deben esforzarse las organizaciones ágiles.

La agilidad de negocio se percibe mejor como una evolución continua y sistemática de la cultura, las personas y las capacidades, que como un acontecimiento transaccional centrado en uno o dos ámbitos o capacidades. Empieza a pensar en la agilidad organizacional como el hilo conductor. Un modelo operativo que amplifica la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en todos los ámbitos de la organización. Un modelo que reconoce que una organización es un sistema adaptativo complejo (CAS) y que la agilidad debe ser responsabilidad de todos. Es decir, que "una organización es tan ágil como la menos ágil de sus divisiones" y, probablemente esa ya no sea TI.

Las capacidades clave asociadas a cada uno de los cinco dominios de la agilidad de negocios se ilustran en el siguiente diagrama.



Dominios y capacidades de la agilidad de negocios

El modelo en sí consta de 3 componentes principales: Dominios, Capacidades y Comportamientos.

DOMINIOS

Los Dominios son la agrupación más alta y básicamente responden a la pregunta: Si estás intentando ayudar a una organización a conseguir una mayor agilidad de negocios, ¿En qué áreas generales (o dominios) te centrarás para mejorarlas? Otra forma de verlo es: ¿Cuáles son los resultados deseados de una mayor agilidad?

Hay 5 áreas o dominios principales: Capacidad de respuesta centrada en el cliente, Cultura de compromiso, Liderazgo centrado en las personas, Entrega con base en valor y Operaciones flexibles.

Dentro de cada uno de los dominios hay una serie de capacidades interconectadas. Algunas de estas capacidades son de sentido común y se conocen en el mundo empresarial desde hace años (como conocer al cliente) y otras suelen pasarse por alto o son novedosas (como integrar ideas diversas).

CAPACIDADES

Una capacidad se refiere simplemente al poder o habilidad de una organización para hacer algo. ¿Puede tu organización aprovechar las oportunidades emergentes? ¿Puede tu

organización actuar como tal? ¿Puede tu organización financiar el trabajo de forma dinámica? ¿Puede tu organización comprometerse con transparencia y valentía?

Según las investigaciones del Business Agility Institute, existen 18 capacidades que se desarrollan y mejoran a medida que avanza la agilidad de negocios. Estas se han agrupado según el Dominio al que más contribuyen.

Las capacidades propiamente dichas se materializan mediante un conjunto de comportamientos. En otras palabras, cuando las personas empiezan a comportarse de formas específicas de manera colectiva, la organización hace realidad determinadas capacidades. Hay más de 80 comportamientos diferentes que ayudan a las organizaciones a construir y hacer realidad las 18 capacidades de la agilidad de negocios.

COMPORTAMIENTOS

Imagina líderes que incentivan la asunción de riesgos, dan espacio a los equipos para la innovación, ajustan la estrategia en función de la información directa de los clientes y dejan que el propósito impulse el proceso. Imagina una plantilla alineada y apasionada por la misión de tu organización. Imagina un lugar en el que las personas no sólo se sientan seguras, sino también animadas a desafiar el status quo y facilitar el pensamiento divergente. Imagina a todo el mundo trabajando como un solo equipo. Cada uno de estos son comportamientos observables, no herramientas, procesos o sistemas.

Un comportamiento es una acción específica, observable y repetida realizada por una persona o grupo dentro de una organización. En este modelo, los comportamientos son la máxima expresión de la agilidad de negocios. En realidad, cada uno de los más de 80 comportamientos pertenece a múltiples capacidades. Sin embargo, para simplificar, hemos incluido cada comportamiento en la capacidad a la que más contribuye.

Cada comportamiento es expresado por un actor específico; ya sean líderes, ejecutivos o todo el mundo.

- Ejecutivos se refiere a aquellos líderes que ocupan un puesto de gran responsabilidad y autoridad. Suelen ser responsables directos de la cuenta de resultados de la organización y de la visión estratégica.
- Por líderes se entiende aquellas personas que tienen autoridad personal e influencia en toda la organización. A menudo incluye a personas en puestos directivos, aunque los líderes no siempre tienen que ser directivos. Los líderes también incluyen a los Ejecutivos anteriores.
- Todos se refiere a toda la plantilla (colaboradores, contratistas, directivos, etc.). A menos que se especifique lo contrario, esto incluye a los líderes y ejecutivos superiores. Estas personas forman parte de la cultura de la organización.

En general, las capacidades mejoran cuando se mejoran los comportamientos subyacentes en toda la organización. Aunque no se trata de una lista exhaustiva de comportamientos

organizacionales, estos son los que se ha determinado que tienen un mayor impacto en la agilidad de negocios.

Los comportamientos cumplen otra función importante: la evaluación. Puesto que un comportamiento es una acción observable y medible, son un gran indicador para evaluar la agilidad general de una organización. Tanto si estos comportamientos se observan en ejecutivos, altos dirigentes o en todos y cada uno de los colaboradores de la organización, independientemente de su cargo o rango.

A medida que avanza por el Dominio de la Agilidad de Negocios, comienza a evaluar cuán efectivas son sus capacidades, simplemente reflejando cuántos comportamientos observables existen en tu organización.

Para más detalles, los Dominios de la agilidad de negocios potencian el Perfil de Agilidad Organizacional. Una evaluación en profundidad de las 18 capacidades organizacionales y los más de 80 comportamientos. Más información sobre el Perfil de Agilidad Organizacional en:

<https://businessagilityprofile.com/>



Comportamientos de agilidad de negocios observables



CENTRARSE EN EL CLIENTE

A medida que las necesidades y expectativas de los clientes cambian y evolucionan, las organizaciones deben ser lo suficientemente receptivas como para seguir siendo relevantes y resonantes. Cuando una organización centra su propósito en algo más grande que ella misma (el cliente al que sirve cada día), no solo es capaz de adaptarse a las necesidades de sus clientes, sino también de anticiparse a ellas.

Centrarse en el cliente es la base de la agilidad de negocios. Orientar el liderazgo, las estrategias, los sistemas, los procesos y las personas hacia la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes -en otras palabras, situarlos en el centro del universo- permite que la agilidad de negocios florezca en la organización.

DEFENDER FEROZMENTE AL CLIENTE



¿Por quién luchas? Una de las principales capacidades de la agilidad de negocios es asegurarte de que todo el mundo tiene una idea clara de quién es el cliente principal de la organización y está preparado para defenderlo ferozmente.

Identificar al cliente y preocuparte por él significa hacerlo personal. Significa enriquecer la comprensión de sus valores, sus necesidades y sus expectativas escuchándoles, aprendiendo y comprometiéndote con ellos. Cuando las organizaciones comprenden en profundidad lo que motiva y entusiasma a sus clientes, así como sus aspiraciones y sus dificultades, pueden imaginar un futuro nuevo y audaz para sus clientes que les inspire y les haga resonar.

Los 6 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de defender ferozmente al cliente.

B01: Todos buscan proactivamente oportunidades para satisfacer y deleitar al cliente: "El Cliente" desempeña un papel central en todo el trabajo de la organización. Los planes, las prioridades, las decisiones y las acciones tienen en cuenta el impacto en el cliente. ¿Estará más o menos satisfecho o encantado con lo que hacemos? ¿Cómo podemos aumentar su satisfacción? ¿Qué nuevas oportunidades encontramos para sorprender a nuestros clientes?

B02: Todo el mundo elabora deliberadamente y perfecciona de forma iterativa la experiencia del cliente: Todos los miembros de la organización comprenden la visión de la organización sobre la "Experiencia del Cliente" (cómo los clientes o clientes potenciales perciben la empresa y sus productos/servicios, basándose en sus interacciones con la organización, incluso si finalmente no hay compra). Todo el mundo tiene en cuenta cómo puede afectar su trabajo a la Experiencia del Cliente y se esfuerza por mejorarla progresivamente.

B03: Todo el mundo invierte en una comprensión profunda de la motivación del cliente: Como parte de una organización centrada en el cliente, todo el mundo trabaja para comprender las necesidades o deseos subyacentes que impulsan a los clientes potenciales a identificar y adquirir productos o servicios como los de su organización.

B04: Los líderes diseñan los procesos de gobierno para mejorar los resultados de los clientes en lugar de la eficiencia de back office: Al desplegar procesos para gestionar y controlar el funcionamiento de la empresa, los líderes tienen en cuenta el impacto de estos procesos de gobernanza en el cliente. Un buen proceso de gobernanza -como mínimo- no degrada los resultados para el cliente. Lo ideal es que un cambio en la gobernanza contribuya a mejorar los resultados para el cliente.

B05: Los directivos elaboran estrategias que tienen un impacto en los clientes (no sólo en la organización) al tiempo que se mantienen alineados con los principios y el propósito de ésta: Las estrategias se centran en cómo nuestra organización creará resultados positivos para los clientes en alineación con nuestra misión, visión y valores. Sabemos que, al crear valor para nuestros clientes, alcanzaremos nuestros objetivos internos financieros y de crecimiento.

B06: Los líderes se comportan como visionarios creativos además de como líderes operativos: Los líderes de equipos de desarrollo de productos y servicios inspiran y motivan la creatividad de sus equipos compartiendo su visión de lo que será posible mañana, en lugar de limitarse a hacer hincapié en las operaciones de hoy.

SENSAR Y RESPONDER DE FORMA PROACTIVA



Las organizaciones ya no pueden permitirse el lujo de "esperar a ver qué pasa" cuando se trata de cambios inminentes. Las tendencias tecnológicas, del mercado y de los clientes aparecen con rapidez, como retos u oportunidades, según se mire.

Hoy en día, las organizaciones tienen que buscar de forma proactiva patrones emergentes y detectar tendencias que puedan suponer un cambio significativo, incluso una disrupción. No se trata de un trabajo para unos pocos colaboradores aislados en una torre de marfil. Detectar el cambio y darse cuenta de las pautas es un trabajo de muchos, en todos los niveles de la organización. Requiere lanzar continuamente una amplia red para reconocer intuitivamente los cambios y dar saltos valientes.

Los 3 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de percibir y responder de forma proactiva.

B07: Los líderes identifican y siguen de forma proactiva las pautas y tendencias emergentes: analizan periódicamente el mercado en busca de pautas y tendencias (tecnológicas, de mercado, normativas, etc.) que puedan afectar al negocio hoy o brindar oportunidades emergentes mañana. Estas actividades de identificación y seguimiento aprovechan el poder de muchas personas, en lugar de depender de unos pocos expertos.

B08: Los líderes definen los resultados estratégicos de forma que den a los equipos el espacio necesario para buscar soluciones innovadoras y potencialmente imprevistas: Los líderes describen los efectos deseados o los resultados estratégicos con el detalle suficiente para que los equipos comprendan las limitaciones necesarias, al tiempo que les permiten la mayor flexibilidad posible para descubrir nuevas soluciones.



B09: Todo el mundo anticipa el cambio y lo ve como una ventaja estratégica: El cambio no se ve como algo que hay que controlar, limitar y, si es posible, evitar. El cambio se ve como una característica inevitable de la organización y, se reconoce que en el cambio reside a menudo una oportunidad positiva. Trabajar para desarrollar la capacidad de utilizar el cambio para catalizar nuevas formas de servir a los clientes existentes (o nuevos) es una perspectiva compartida en toda la organización.

INTEGRAR IDEAS DIVERSAS



Las ideas nuevas y audaces son el primer paso hacia la innovación y la disrupción. La próxima gran idea puede surgir de cualquier persona de la organización. Esto significa que las organizaciones deben invertir enérgicamente en la capacidad de buscar y debatir abiertamente diversas ideas de cualquier persona de la organización, especialmente las más cercanas al cliente. Siempre hay más de una forma de pensar sobre algo, y cada persona aporta una perspectiva forjada a través de su identidad, cultura y experiencias únicas.

Para adoptar realmente la agilidad de negocios, las organizaciones deben fomentar intencionalmente la diversidad de pensamiento. Sin embargo, no basta con buscar y debatir ideas diversas. Las organizaciones deben tener la capacidad de integrar ideas nuevas y emergentes en sus experimentos, estrategias, hojas de ruta y planes de una manera fluida que sea bien recibida por los equipos y no provoque el caos organizacional.

Los 4 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de integrar ideas diversas.

B10: Se invita a todo el mundo a expresar sus ideas y oportunidades: Tanto en los debates formales como en los informales, las personas de la organización trabajan para incluir a todos los demás en la conversación. Las ideas y oportunidades se buscan activamente y son bienvenidas por parte de todos y cada uno. La gente se da cuenta de si una conversación está dominada por una o unas pocas voces, y busca respetuosamente formas de invitar a los demás a que también contribuyan.

B11: Los líderes fomentan y financian a los equipos para que asuman riesgos que merezcan la pena: No siempre se espera que los equipos "vayan a lo seguro". Se les da tiempo, apoyo y (lo que es más importante) financiamiento para explorar ideas y oportunidades sin garantía de éxito pero que pueden ser valiosas para los clientes y la organización.

B12: Todos buscan oportunidades de polinización cruzada con otros grupos y organizaciones: Los canales formales e informales fomentan la comunicación cruzada con frecuencia a todos los niveles de la organización. Las ideas y los conocimientos se multiplican cuando se comparten en toda la organización. Las personas y los equipos comparten retos con otras partes de la organización, y a menudo descubren que un problema concreto ya se ha resuelto en otro lugar. Los experimentos y sus resultados (tanto positivos como negativos), se comparten para que otros grupos puedan aprender y aplicar las lecciones.

B13: Los líderes forman deliberadamente equipos diversos: Los líderes construyen equipos con diversidad demográfica (género, raza, orientación sexual, etc.); diversidad experiencial (afinidades, capacidades, habilidades, experiencia); y diversidad cognitiva (cómo enfocamos los problemas y pensamos sobre las cosas).



CULTURA DE COMPROMISO

Los colaboradores comprometidos se sienten vinculados y comprometidos con el propósito y el trabajo de su organización. Cuando el compromiso echa raíces profundas, se convierte en parte integrante de la cultura de una organización. Simplemente se convierte en parte de "cómo hacemos las cosas por aquí". La conexión y el compromiso activos se convierten en elementos centrales de los valores, normas y comportamientos del grupo.

No es fácil desarrollar y mantener una cultura comprometida de este tipo. Florece cuando los líderes y los colaboradores comparten la atención necesaria, ofrecen comentarios significativos y toman medidas eficaces para mantenerla viva. Tenemos que pensar constantemente en la cultura y en cómo compromete y mantiene a las personas. Así es como florece la agilidad.

CULTIVAR UNA "ORGANIZACIÓN QUE APRENDE"



Una "organización que aprende" está siempre en movimiento. Busca nuevas ideas y conocimientos, ya sean externos o internos, y los utiliza para mejorar. A nivel individual, esto se denomina mentalidad de crecimiento: el reconocimiento de que tus talentos y capacidades pueden mejorarse continuamente. A nivel organizacional, se trata de reconocer que siempre hay algo que aprender de nosotros mismos, de los demás, de nuestros clientes y del mundo.

Esta búsqueda incesante de la mejora continua exige que las personas y las organizaciones estén abiertas a oportunidades de aprendizaje, tanto planificadas como inesperadas. El aprendizaje planificado puede ser tan sencillo como dedicar tiempo a inspeccionar lo que está sucediendo ahora, o puede venir de invertir en experimentos formales y prototipos para ver qué es posible. El aprendizaje inesperado surge de accidentes, fracasos y errores. A su vez, esto requiere la voluntad de aceptar y hablar del fracaso.

Los 6 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de cultivar una "organización que aprende".

B14: Todo el mundo comparte los aprendizajes y éstos se aplican adecuadamente:

Independientemente de si algo es un éxito o no, la gente comparte lo que ha aprendido ampliamente en toda la organización, y estos aprendizajes son utilizados por otras partes de la organización.

B15: Todos priorizan el trabajo de alto riesgo para determinar la viabilidad de las opciones y los pasos siguientes lo antes posible: A la hora de determinar qué hacer a continuación (a cualquier nivel de granularidad que resulte apropiado), todos los implicados tienen en cuenta el riesgo y el valor de cada uno. Se priorizan los trabajos con mayor incertidumbre y valor para



saber rápidamente si los riesgos pueden mitigarse y si el valor es alcanzable. En otras palabras, fallar rápido.

B16: Todo el mundo diseña y lleva a cabo experimentos de forma deliberada basándose en hipótesis, observaciones, ideas y comentarios: Explora y prueba ideas deliberadamente con una "mente de principiante" en la que no tienes expectativas predeterminadas sobre lo que intentas demostrar.

B17: Todo el mundo busca e itera con frecuencia sobre la retroalimentación, independientemente de la fuente (por ejemplo, colaboradores, clientes o partes interesadas): "La retroalimentación es un regalo" no es un eslogan, es un valor que se vive. Está integrado en la forma de trabajar. Todo el mundo, a todos los niveles, busca activamente opiniones y las utiliza para ajustar sus propios comportamientos e identificar los cambios necesarios para mejorar los productos y servicios.

B18: Los líderes toman decisiones equilibrando la información disponible, el riesgo y la urgencia: Las decisiones se toman con la mejor información y datos disponibles en el momento, en lugar de suposiciones ciegas, conjeturas al azar y datos históricos (antiguos y posiblemente ya no relevantes).

B19: Los líderes contratan colaboradores basándose en la alineación con la misión, la cultura y una mentalidad de crecimiento: Los líderes tienen una perspectiva más amplia que las necesidades a corto plazo de la organización cuando consideran contratar a alguien. Las consideraciones incluyen la forma en que la mentalidad y los valores del candidato se alinean con la misión de la organización; el crecimiento y la evolución de la cultura de la organización; el grado en que la mentalidad de un candidato está orientada al crecimiento (en lugar de ser fija).

COMPROMETERSE CON TRANSPARENCIA Y VALENTÍA



En una organización facultada, la transparencia es una necesidad, no un "bonito detalle". La información proporciona el contexto ("el porqué") que las personas y los equipos necesitan para tomar las mejores decisiones posibles sin tener que subir y bajar por la cadena y reducir la velocidad de la toma de decisiones. En las organizaciones ágiles, la transparencia es la norma cuando se trata de información. Tanto las buenas como las malas noticias deben comunicarse con transparencia y valentía. Aunque siempre habrá cosas que no deban compartirse por motivos legales o estratégicos, las organizaciones deben insistir en mantener al mínimo la información restringida.

Dado que es un paso osado hacia la transparencia, los líderes deben dar muestras de valentía (modelo de roles) para hacerlo realidad. Los líderes no solo deben actuar con transparencia y valentía, sino que deben facilitar el flujo de información en todas las direcciones: hacia arriba, hacia abajo y, lo que es más importante, en toda la organización.

Los 7 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de comprometerse con transparencia y valentía.

xB20: Todo el mundo cuestiona el status quo y está abierto a ser cuestionado: "Siempre lo hemos hecho así" no se considera una razón válida para seguir "haciéndolo así". Todo el mundo se siente seguro para cuestionar cómo se hacen las cosas y, a cambio, está abierto a que se cuestionen sus suposiciones, prejuicios y modelos mentales de forma respetuosa. Esta apertura es válida para todos los niveles de experiencia y posición.

B21: Todo el mundo comparte abiertamente la información: La información, las políticas, los datos, los planes y los resultados se comparten abiertamente a todos los niveles y en toda la organización. En lugar de compartir la información en función de la "necesidad de saber", se pone a disposición de cualquiera toda la información posible.

B22: Los líderes modelan los cambios de comportamiento deseados antes de pedir a los demás que lo hagan: Los líderes no se limitan a hablar de los cambios de comportamiento necesarios en la organización. Son de los primeros en adoptar personalmente los nuevos comportamientos como hábitos.

B23: Los líderes comunican y discuten el por qué, el qué y el impacto del cambio desde el principio y con frecuencia: Los líderes asumen un papel activo en la dirección del cambio comunicando lo antes posible los cambios inminentes, lo que permite a la organización comprender el impacto, en lugar de cuestionarlo. Los líderes crean oportunidades para el diálogo bidireccional sobre cambios significativos y comparten el trasfondo y los motores del cambio. Los líderes participan en todo el proceso de cambio, no sólo al principio, para reforzar, alinear y amplificar los puntos clave del cambio.

B24: Todo el mundo hace visible el trabajo: La organización utiliza sistemáticamente sistemas y procesos compartidos para organizar y priorizar todo el trabajo. Todo el mundo utiliza estos sistemas y procesos para que se comprenda el "costo" del trabajo actual y la capacidad de trabajo futuro. Estos sistemas pueden ser informales (no necesariamente una herramienta compleja) y se utilizan para promover conversaciones bidireccionales y la toma de decisiones sobre la capacidad de trabajo.

B25: Los líderes se aseguran de que los controles de gobierno y los procesos de aprobación (y cualquier cambio en los mismos) estén claramente articulados y comunicados: Los líderes se aseguran de que el gobierno corporativo esté documentado y sea accesible a todos los afectados por las políticas y procedimientos. Nadie necesita confiar en la mitología verbal de "cómo se hacen las cosas por aquí". La incorporación de nuevos colaboradores incluye formación sobre gobierno corporativo, y los cambios se comunican ampliamente a todos los que puedan verse afectados por ellos.

B26: Los líderes comparten con todos las reglas que rigen los salarios y las compensaciones: La lógica y las normas de retribución son coherentes y accesibles para todos en la organización.



El riesgo es inherente a los negocios hoy en día. Y como los riesgos externos alimentan la incertidumbre, las organizaciones deben ser capaces de tomar medidas rápidas y calculadas. Tienen que ser capaces de proponer ideas osadas y dar a la gente la capacidad de ponerlas en práctica. En este entorno, la seguridad psicológica de las personas y los equipos es primordial. Debe estar entretejida en el ADN de la organización y ser modelada por sus líderes.

Definida por primera vez por Amy Edmondson, de Harvard, la "seguridad psicológica" es "una creencia compartida por los miembros del equipo de que éste es seguro para asumir riesgos interpersonales". En otras palabras, es seguro hablar, cuestionar ideas, hacer preguntas, discrepar y cometer errores sin miedo a las repercusiones. En un entorno en el que estas acciones no sólo son aceptables, sino que se esperan, la creatividad y la innovación prosperan. En particular, no es eficaz si sólo hay una fachada de seguridad psicológica. Los hechos deben corresponderse con las palabras: para garantizar la seguridad psicológica, todo el mundo debe trabajar de forma coherente para fomentarla, identificar rápidamente cuándo se rompe y tomar medidas inmediatas y transparentes para repararla.

Los 3 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de integrar la seguridad psicológica.

B27: Todo el mundo fomenta un entorno abierto y acogedor que permite a los demás decir lo que piensan con autenticidad: Crear una cultura de seguridad psicológica y un entorno de trabajo seguro es responsabilidad de todos. Todo el mundo tiene que estar "en el momento" y ser consciente de su impacto en los demás. Los líderes deben ser especialmente vulnerables, abiertos y transparentes.

B28: Todo el mundo cultiva activamente una mentalidad de crecimiento: Las personas con una mentalidad de crecimiento creen que todo el mundo puede desarrollar nuevas habilidades y capacidades, que el fracaso es una oportunidad para aprender y que aprender y mejorar es más importante que tener razón. Por el contrario, las personas con una mentalidad fija tienden a creer que las personas tienen un potencial predeterminado, que el fracaso debe evitarse y que tener razón es lo más importante. Desde una perspectiva práctica, las personas tienen una mezcla de mentalidades de crecimiento y fijas, y trabajan continuamente para desarrollar y mantener más a menudo mentalidades orientadas al crecimiento.

B29: Los líderes crean un sentido de pertenencia a través de experiencias inclusivas: Al diseñar y facilitar las interacciones entre la empresa y un individuo, los líderes de todos los niveles de la organización tienen en cuenta cómo garantizar que todos los participantes sientan que pertenecen a ella, que están incluidos y que su voz es escuchada.



ACTUAR COMO UNO SOLO



Una organización ágil es aquella que está diseñada para colaborar. Operar con la mentalidad de un único equipo alineado centra a tu organización para que pueda alcanzar objetivos compartidos que abarcan equipos, funciones y divisiones. En lugar de optimizar localmente una parte de la organización, es fundamental adoptar una perspectiva más amplia que abarque el funcionamiento de todo el sistema. Actuar como un frente unificado y sin fisuras garantiza que el cliente disfrute de la misma experiencia positiva, independientemente de quién le atienda dentro de la organización.

En lugar de adoptar un enfoque monolítico (imaginemos un enorme portaaviones), una organización ágil con una mentalidad alineada adopta la autonomía de una flotilla de pequeñas embarcaciones que navegan de forma concertada para llegar a su destino colectivo. La propia construcción de la organización -desde su estructura organizacional y sus procesos de trabajo hasta su compromiso con el mercado y sus asociaciones externas- fomenta la sensación de que la organización es un solo equipo.

Los 6 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de actuar como tal.

B30: Los líderes invierten tiempo en comunicar y alinear a todos los miembros de la organización en torno a las prioridades estratégicas, empezando por el "por qué": Los líderes se aseguran de que todos en la organización entienden qué es lo "más importante" para apoyar las prioridades estratégicas de la organización. Los líderes dedican tiempo a asegurarse de que todos (a todos los niveles) están alineados con las prioridades y comprenden la motivación o el "por qué" que las impulsa.

B31: Todo el mundo hace lo necesario para lograr los resultados deseados sin estar sujeto a descripciones de puesto: Cuando se identifica una oportunidad que apoyará los resultados deseados del cliente, todo el mundo es capaz de actuar sobre esa oportunidad. "No es mi trabajo" y "No está en la descripción de mi trabajo" no son excusas para ignorar esa oportunidad.

B32: Los líderes actúan en interés de la organización y no de su propia área: En otras palabras, diseñar sistemas y estructuras que garanticen que los líderes operan como un solo equipo con unidad de propósito hacia la experiencia del cliente objetivo.

B33: Todo el mundo integra de forma transparente y sin fisuras a los socios externos en el flujo de valor para alcanzar objetivos comunes: Los socios externos (ajenos a la empresa u organización) son tratados como miembros del equipo y se incluyen en el flujo de trabajo igual que los colaboradores de la organización. El enfoque es de responsabilidad compartida y colaboración para alcanzar objetivos comunes (nosotros juntos, en lugar de nosotros contra ellos). Los puntos del proceso en los que los socios externos deben ser tratados de forma diferente se consideran excepciones que hay que minimizar, en lugar del enfoque estándar para trabajar juntos.

B34: Todo el mundo invierte en establecer relaciones de confianza con socios externos para alinearlos con la misión, la estrategia y los valores de la organización: Conseguir resultados organizacionales completos en manos de los clientes hoy en día a menudo requiere colaborar con socios externos para coordinar la creación y/o entrega de valor. Todo el mundo en la organización ve a los socios externos como miembros esenciales del equipo. Se dedica el tiempo necesario a sentar las bases para establecer relaciones productivas a largo plazo mediante la alineación con la misión, la estrategia y los valores, en lugar de enfocar el trabajo como una mera transacción.

B35: Todos los miembros de los equipos de finanzas, gestión del talento y seguridad ven su papel como un socio (en lugar de cómo un policía) de los equipos organizacionales: Los colaboradores de las funciones que establecen las políticas y gestionan las actividades de cumplimiento para la organización se ven a sí mismos (y se les ve) como colaboradores y partidarios de los equipos organizacionales, en lugar de ejecutores burocráticos de "las normas".



ENTREGA BASADA EN EL VALOR

Para crear valor para los clientes, las organizaciones deben entregar el trabajo adecuado, de la forma adecuada y en el momento oportuno. Tienen que ser capaces de moverse a la velocidad de sus clientes. Y a medida que evolucionan las necesidades y expectativas de sus clientes, tu organización debe estar dispuesta a tomar decisiones difíciles sobre dónde centrar sus esfuerzos.

Sin embargo, no basta con centrar los esfuerzos adecuadamente si los sistemas que aportan valor son ineficaces. Las organizaciones deben identificar y eliminar las limitaciones y los cuellos de botella. Cuando los sistemas de entrega de valor están optimizados, las organizaciones pueden centrarse más eficazmente en y deleitar sistemáticamente a sus clientes.

LIBERAR EL FLUJO DE TRABAJO DE FORMA CREATIVA



La forma en que el trabajo fluye por nuestras organizaciones es tan importante como la forma en que la sangre fluye por nuestro cuerpo. Cuando las "acumulaciones" empiezan a reducir la velocidad y constreñir el flujo de trabajo, las organizaciones tienen que eliminar de inmediato y de forma creativa esos impedimentos, ya se trate de retos en la dinámica de los sistemas humanos o en los procesos y estructuras que conforman el trabajo de la organización. Y, lo que es más importante, las personas que hacen el trabajo deben tener voz en la creación y modificación de estos obstáculos: a menudo son ellas las que tienen las ideas más creativas para liberar el flujo de trabajo.

Las organizaciones verdaderamente ágiles no optimizan la eficiencia. La mayoría de las veces, al hacerlo se reduce la velocidad de todo el sistema. La agilidad de negocios se consigue optimizando el flujo de trabajo de principio a fin. Dado que los sistemas siempre tendrán limitaciones, la clave es centrarse en resolver de forma creativa los obstáculos más importantes, dondequiera que existan.

Los 4 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a dar rienda suelta a la creatividad en el flujo de trabajo.

B36: Todos definen y optimizan el flujo de trabajo desde la visión hasta la entrega de valor: La visión y la misión de la organización están claras para todos. Todo el trabajo puede relacionarse con la forma en que contribuye a alcanzar la visión y todos comprenden claramente cómo su contribución marca la diferencia. El criterio de "Hecho" es cuando el "valor" está en manos del cliente.



B37: Los líderes crean procesos teniendo en cuenta la experiencia de los colaboradores, contratistas y/o proveedores: Los líderes se aseguran de que las personas que se verán implicadas o afectadas por un proceso nuevo o modificado tengan la oportunidad de contribuir al diseño del proceso, probarlo o ayudar a mejorarlo.

B38: Todo el mundo limita el trabajo en curso: El trabajo en curso (o WIP) es el trabajo que está parcialmente terminado, pero aún no está listo para su lanzamiento o entrega al cliente. Limitar la cantidad de trabajo en curso permite a la organización centrarse en entregar el trabajo más prioritario lo antes posible.

B39: Los líderes eliminan los impedimentos: Cuando se reconoce un impedimento, se faculta a las personas para que hagan lo necesario para eliminar o minimizar el impacto que tiene. Si se trata de algo que está fuera del ámbito de control de la persona que lo reconoce, existe una vía clara y rápida para ponerlo en conocimiento de las personas que tienen la capacidad de eliminarlo y éstas actúan con rapidez y decisión.

PRIORIZAR. PRIORIZAR. PRIORIZAR



¿Cuántas "prioridades máximas" puede sobrevivir una organización? El exceso de trabajo "prioritario" es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las organizaciones. El trabajo verdaderamente crítico se pierde en el ruido de todo lo demás, y a medida que surgen nuevas necesidades e ideas, el ruido no hace más que aumentar. Así es como el progreso se estanca y muere.

La dirección tiene que priorizar sin piedad el trabajo de la organización, una y otra vez. ¿Qué es lo más importante? ¿Cómo encaja con la visión, las estrategias y los objetivos actuales de la organización para beneficiar a los clientes? ¿Es coherente y está alineado en toda la organización? Si se hace bien, el establecimiento de prioridades permite a una organización expresar una gran creatividad. Permite a las personas centrarse, elimina la pérdida de tiempo que supone revisar prioridades contrapuestas y acelera el tiempo de realización de lo más importante. Esto es lo que crea capacidad para la máxima prioridad de mañana.

Los 4 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de priorizar. priorizar. priorizar.

B40: Los líderes priorizan sin piedad aquello en lo que trabaja la organización: En lugar de decir "sí" a todo, los líderes priorizan constantemente lo que es más importante para la organización. Los líderes dicen "no" a las opciones menos prioritarias para que la organización pueda centrarse en menos iniciativas, lo que permite terminar más rápidamente el trabajo más valioso.

B41: Los líderes (re)priorizan continuamente los resultados y las oportunidades organizacionales: Los líderes colaboran para priorizar los resultados en los que la organización está trabajando actualmente. No todo es "prioridad nº 1". A medida que se dispone de nueva información u oportunidades, se actualizan las prioridades de la organización.

B42: Todo el mundo se asegura de que el trabajo esté alineado con las prioridades y objetivos estratégicos actuales: Para avanzar hacia los objetivos estratégicos de la organización lo más rápidamente posible, el trabajo diario de la organización debe estar alineado. Con revisiones estratégicas periódicas, todo el trabajo visible y líneas de comunicación abiertas en toda la organización, las pequeñas correcciones del rumbo garantizan que el trabajo diario apoye la intención estratégica de la organización.

B43: Los líderes tienen en cuenta la capacidad de cambio de la organización y equilibran en consecuencia: Los líderes supervisan los tipos y el grado de cambio que ya se están produciendo en su organización, así como la fatiga histórica de cambio, cuando se plantean lanzar una nueva iniciativa de cambio.

OFRECER VALOR ANTICIPADO



¿Con qué rapidez puede una gran idea pasar de su organización a manos de sus clientes? La promesa de la agilidad es más valor entregado más rápidamente, y el truco está en ver el panorama completo. Se trata de la rapidez con la que una nueva idea puede formar parte de su plan estratégico y la rapidez con la que puede financiarse, dotarse de personal y ponerse en marcha. A medida que las ideas se hacen realidad, es fundamental que puedan circular por las distintas partes de la organización a la velocidad del rayo.

El éxito no se mide por el momento en que una gran idea sale de su rincón de la organización, sino por el momento en que llega a manos del cliente. Una cuestión crucial es, por tanto, la frecuencia con la que el cliente quiere algo nuevo. Un error común es creer que la agilidad siempre sirve para reducir el tiempo de comercialización. En realidad, las empresas ágiles son capaces de bailar entre las necesidades inmediatas y las necesidades a más largo plazo. El objetivo es ofrecer al cliente el valor adecuado en el momento oportuno.

Los 4 siguientes comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de ofrecer valor antes.

B44: Todo el mundo desglosa y entrega el trabajo desde la perspectiva del cliente: Los planes se elaboran dividiendo grandes tareas en otras más pequeñas. Cada uno de ellos se basa en los resultados y representa una parte del valor que puede aportarse al cliente.

B45: Los líderes crean equipos interfuncionales estables: Los líderes fomentan el alto desempeño dotando a los equipos de la variedad de habilidades, conocimientos funcionales y experiencia necesarios para realizar su trabajo. En la medida de lo posible, los líderes mantienen juntos a los miembros del equipo el tiempo suficiente para que el equipo pase de ser un grupo de trabajo a ser un verdadero equipo.

B46: Los líderes establecen una dirección y unas medidas de éxito claras: Una de las habilidades más impactantes de un líder es establecer expectativas claras sin sucumbir a la microgestión. Al establecer el contexto adecuado para las personas de la organización, los



líderes son capaces de crear una organización alineada con la visión e impulsada por el propósito.

B47: Los líderes permiten que los nuevos colaboradores sean eficaces rápidamente centrándose en las redes organizacionales, las interacciones, la cultura y los valores, además de en los procesos y herramientas necesarios: Los primeros días de un colaborador en una nueva organización no sólo se dedican a ponerle al corriente de los procesos, herramientas e información necesarios para realizar su trabajo inmediato. Los directivos también dedican tiempo a compartir con los nuevos colaboradores la "visión general" de la misión, la cultura y los valores de la organización, para que comprendan el contexto y la motivación que subyacen a su puesto y su trabajo.

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES EMERGENTES



Una oportunidad no es más que una gran idea sobre la que se actúa con rapidez y eficacia. Las organizaciones verdaderamente ágiles tienen la capacidad de percibir, anticipar y actuar ante acontecimientos transformadores y cambios emergentes. A veces, cuando nos damos cuenta de que nuestros clientes tienen una necesidad insatisfecha, es una oportunidad para ampliar la forma en que les servimos. Otras veces, un acontecimiento imprevisto como la pandemia de coronavirus de la década de 2020 brinda la oportunidad de cambiar y atender una necesidad global.

Para aprovechar plenamente una oportunidad emergente, las organizaciones deben anticiparse continuamente y reducir el costo del cambio. Deben ser capaces de verla y reconocerla por lo que es. También deben evaluar la oportunidad en el contexto de su cartera actual de productos y servicios para determinar si merece la pena invertir en ella. ¿Hasta qué punto es crítica esta oportunidad para sus clientes, su empresa, el mundo? Y, por último, las organizaciones tienen que ser capaces de actuar ante la oportunidad que se les presenta, pudiendo desviarse de los compromisos actuales para actuar con rapidez antes de que la oportunidad pierda atractivo. Cuando las organizaciones cultivan la agilidad de negocios, son capaces de evaluar y actuar sobre las oportunidades emergentes sin limitarse a saltar sobre cada oportunidad que surge.

Los 4 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a aprovechar las oportunidades emergentes.

B48: Los líderes pivotean el trabajo cuando surge una oportunidad más valiosa: Cuando una nueva oportunidad es suficientemente más valiosa que el enfoque de trabajo actual, los líderes cambiarán el equipo para trabajar en la nueva oportunidad.

B49: Los líderes retrasan los compromisos y mantienen abiertas las decisiones importantes e irreversibles tanto tiempo como sea factible: Los líderes reconocen que las decisiones rápidas e irreversibles no siempre son la mejor opción. En algunos casos (sobre todo cuando se trata de una decisión a gran escala que tendrá un profundo impacto en la empresa), es importante mantener abiertas tantas opciones como sea posible.

B50: Los líderes diseñan sistemas y procesos de trabajo para que las oportunidades imprevistas puedan ponerse en marcha rápidamente: Nuestros procesos (por ejemplo, contratos, adquisiciones, modelos de financiación) están diseñados para trabajos imprevistos y emergentes.

B51: Los líderes crean capacidad en el sistema para dar cabida a oportunidades emergentes: Los líderes ayudan a su organización a actuar con rapidez ante las nuevas oportunidades apoyando a las personas para que cambien sus compromisos, en lugar de intentar "añadir una cosa más" al plan.



OPERACIONES FLEXIBLES

Las organizaciones son sistemas complejos y adaptables (CAS). Las interacciones dinámicas entre cada elemento de una organización añaden una complejidad exponencial, e imprevisibilidad. Sin embargo, por alguna razón, las operaciones organizacionales suelen basarse en el supuesto de que las organizaciones se comportan de forma sencilla y predecible. Este desajuste tiene consecuencias profundas y cuantificables en la eficacia de una organización.

Las organizaciones deben invertir en la creación de operaciones organizacionales flexibles, desde la estrategia y los modelos de financiación hasta la gobernanza operativa y la propia estructura de la organización. Las organizaciones con operaciones flexibles están mejor posicionadas para satisfacer las necesidades cambiantes y aprovechar las oportunidades emergentes.

ADAPTAR LAS ESTRATEGIAS A LA PERFECCIÓN



Hoy en día, la planificación estratégica debe ser un proceso continuo y evolutivo que cambie rápidamente en respuesta a condiciones dinámicas. Hay que mirar hacia delante, atrás han quedado los días del plan a 3 años -o incluso a 1 año- escrito en piedra. Para prosperar, la velocidad de la estrategia de tu empresa debe ir un paso más allá del ritmo del mercado y ser lo suficientemente adaptable como para adelantarse a tus clientes. Esto significa que el proceso de planificación estratégica no puede durar demasiado ni ser demasiado costoso. El objetivo es establecer estrategias adaptables que puedan llevarle hacia delante, incluso cuando cambien las circunstancias y las prioridades.

Las nuevas posibilidades y retos pueden venir de cualquier dirección. Disponer de estrategias que permitan a tu organización pivotar dinámicamente es, por tanto, un componente clave de la agilidad de negocios. Cuando tu organización esté preparada para adaptar sus estrategias con rapidez y eficacia, estará en mejores condiciones de aceptar el cambio, aprovechar las oportunidades emergentes y satisfacer las necesidades del futuro.

Los 4 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de adaptar estrategias sin problemas.

B52: Los ejecutivos crean visiones vívidas e inspiradoras del futuro e invierten tiempo en inspirar a todos hacia ellas: Desarrollamos historias convincentes y vívidas sobre cómo nuestros productos y servicios beneficiarán a nuestros clientes actuales y futuros que inspiren a todos a crear ese futuro significativo.



B53: Todo el mundo planifica utilizando resultados, en lugar de productos: Los planes se crean para lograr resultados organizacionales o de clientes mensurables y previstos que aporten valor organizacional (resultados), en lugar de limitarse a las actividades necesarias para alcanzar el objetivo (productos). Las actividades específicas no se planifican en detalle para permitir una mayor flexibilidad en la consecución del resultado.

B54: Los líderes realizan revisiones y actualizaciones estratégicas periódicas y frecuentes: Los líderes revisan periódicamente los avances en relación con los planes estratégicos de la organización y actualizan los planes estratégicos para reflejar los nuevos comentarios y aprendizajes.

B55: Los líderes llevan a cabo la planificación estratégica en múltiples horizontes temporales: Los líderes incluyen más de un periodo de tiempo (por ejemplo, de 1 a 3 años, de 3 a 5 años, de 10 a 20 años) a la hora de desarrollar planes estratégicos.

FINANCIAR EL TRABAJO DINÁMICAMENTE



Metafóricamente, el dinero es la sangre que circula por una organización. Eso significa que la financiación -la capacidad de hacer circular el dinero donde se necesita- es el corazón palpitante de su organización. Las organizaciones ágiles son las que pueden transferir fondos de forma dinámica, sin restricciones, de áreas de menor valor a áreas de mayor valor potencial. Son capaces de responder dinámicamente a las circunstancias cambiantes y a las posibilidades emergentes moviendo los fondos de la organización hacia donde puedan tener un mayor impacto.

Financiar el trabajo de forma dinámica puede revelar oportunidades revolucionarias. En la mayoría de las organizaciones, esto significa cambiar la forma en que se asignan los fondos: de financiar proyectos y departamentos que siguen un ciclo presupuestario establecido a financiar los resultados organizacionales estratégicamente y en función de las necesidades. Los beneficios potenciales en innovación, crecimiento y valor para el cliente son realmente enormes.

Los 4 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de financiar el trabajo de forma dinámica.

B56: Los ejecutivos (re)asignan fondos de forma dinámica y estratégica basándose en datos y medidas de resultados: Los fondos pueden destinarse a donde más se necesiten, independientemente de las decisiones anteriores. Los ejecutivos pueden cambiar de opinión a medida que disponen de más información.

B57: Los líderes tienen autonomía sobre los fondos asignados: Los fondos se asignan (ya sea a equipo(s), producto(s), o un flujo de valor) sin restricciones granulares sobre cómo deben gastarse exactamente esos fondos. Esto va de la mano con la necesidad de que los líderes mantengan sus compromisos. En caso contrario, los fondos se reasignarán.

B58: Los ejecutivos desvinculan los ciclos de financiación interna de los ciclos de informes externos: Los informes externos no dictan cómo planificamos y gastamos nuestro dinero internamente.

B59: Los ejecutivos adaptan los enfoques y la frecuencia de la financiación al tipo y al contexto del trabajo: Cambiamos nuestros enfoques de financiación en función del contexto, incluyendo (entre otros) la financiación basada en proyectos, la financiación de flujos de valor, la financiación de equipos estables, etc.

(RE)ORGANIZAR LAS ESTRUCTURAS CON FLUIDEZ



Las estructuras de equipo con capacidad de respuesta son un sello distintivo de la agilidad de negocios. Para aprovechar nuevas oportunidades con facilidad y sin interrupciones, debes ser capaz de reestructurar partes (o toda) tu organización de forma dinámica y con capacidad de respuesta. Esto significa que los equipos y las personas deben ser capaces de moverse allí donde más se les necesite sin quedar atrapados en una gestión del cambio excesivamente compleja.

El cambio está en todas partes. Los clientes, los competidores, los mercados y el entorno están en constante movimiento. El resultado es que la presión para cambiar aumenta constantemente. Sin embargo, el miedo a lo desconocido, el cambio y la volatilidad pueden impedir que las organizaciones realicen cambios frecuentes, pequeños y necesarios. Y el costo es alto. Cuando se resisten al cambio hasta que ya no pueden más, las organizaciones suelen acabar afrontando enormes esfuerzos de cambio que suponen una pérdida de tiempo y creatividad.

Los 3 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de (re)organizar estructuras con fluidez.

B60: Los líderes identifican y aseguran rápidamente los recursos y las personas para las nuevas oportunidades: Cuando se identifican nuevas iniciativas, podemos llevar el trabajo a un equipo existente o formar un nuevo equipo rápidamente, asegurándonos de que tienen acceso a todos los recursos que necesitan para llevar a cabo la iniciativa con eficacia. Esto se hace con cuidado, sin sobrecargar los límites de trabajo en curso de la organización ni de ningún equipo, y cuando es necesario detenemos otras tareas para llevar a cabo la iniciativa de mayor valor. Además, las consideraciones de fabricación frente a comprar o de contratar vs subcontratar se evalúan y aplican rápidamente.

B61: Los líderes ajustan proactivamente la estructura organizacional y el modelo operativo para alinearlos con la estrategia: En otras palabras, no esperamos. El cambio se produce cuando es necesario. No hacemos el cambio por lotes.

B62: Los líderes desarrollan intencionadamente al personal para puestos y promociones laterales y diagonales: Los líderes adoptan una visión amplia y a largo plazo de cómo su personal podría servir a la organización en el futuro. Con esta perspectiva, los líderes



desarrollan y apoyan a su gente no sólo para que avance en su área actual, sino también para que asuma cambios laterales y promociones en otras partes de la organización.

EQUILIBRAR GOBERNANZA Y RIESGO



Equilibrar la gobernanza y el riesgo es una de las capacidades de agilidad de negocios más desafiantes pero importantes que las organizaciones deben esforzarse por conseguir. Significa dar a las personas la mayor autonomía posible para servir a los clientes sin poner a la organización en un riesgo excesivo o causar repercusiones negativas y a menudo significa desafiar sus propias suposiciones sobre lo que es posible. ¿Se están superponiendo los mandatos? ¿Estás creando sistemas para el infractor mínimo? ¿Estás gastando 5 dólares para ahorrarte 1? ¿Estás creando retrasos y cuellos de botella innecesarios? ¿Las personas sortean el sistema para hacer su trabajo?

Los buenos sistemas ayudan a las personas a hacer las cosas más rápido. Las organizaciones deben cuidar de sí mismas estableciendo políticas y sistemas de auditoría, gobierno y fijación de precios. Pero estos sistemas no deben interferir ni bloquear por defecto las relaciones con los clientes o la capacitación de los equipos. Si lo hacen, se han llevado demasiado lejos. Cultivar la agilidad de negocios significa eliminar los obstáculos que impiden a tu organización dar a los clientes lo que necesitan, en lugar de centrarse excesivamente en lo que los colaboradores pueden (o no) hacer.

Los 6 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de equilibrar gobernanza y riesgo.

B63: Los líderes eliminan los controles y aprobaciones superfluos: Los líderes se aseguran de que los controles y aprobaciones organizacionales tengan un propósito y un valor claros. Cualquier control obsoleto, duplicado o innecesariamente complicado se archiva o racionaliza periódicamente, según proceda.

B64: Los líderes diseñan controles de gobierno que no son de talla única: El grado de gobierno especificado para un proceso de negocio es apropiado para el nivel de riesgo o impacto potencial del negocio. Por ejemplo, todas las aprobaciones de compras, independientemente de su importe, pueden no requerir el mismo nivel de aprobación. Si se realiza una aprobación inadecuada, los líderes proporcionan información oportuna para que el responsable de la aprobación pueda tomar mejores decisiones en el futuro.

B65: Los líderes reconocen las tensiones organizacionales y hacen las concesiones adecuadas: No todos los retos de una organización tienen una solución sencilla. Algunos retos son paradojas o dilemas en los que el progreso en una dirección se produce a expensas de otra. Los líderes pueden identificar situaciones en las que existen tales intereses en conflicto y pueden compensar deliberadamente el impacto de seguir un curso de acción frente a otro.

B66: Los líderes crean procesos que se ajustan al propósito y al nivel de complejidad, riesgo e impacto: Los procesos deben ayudar a una organización a funcionar de forma más coherente (frente a las operaciones ad hoc). Al crear un nuevo proceso, los líderes se aseguran de que produce los resultados deseados con la mayor eficacia posible. El "costo" o sobrecarga del proceso (frente al resultado deseado) se diseña de modo que no sea excesivamente complicado, arriesgado o ineficaz.

B67: Los líderes crean y gestionan contratos para esperar el cambio en lugar de minimizarlo o controlarlo: Los líderes ven los contratos como una oportunidad para que las partes implicadas aclaren y alineen sus expectativas. Sabiendo que es probable que haya que introducir cambios durante la vigencia del contrato, los líderes se esfuerzan por garantizar que el lenguaje contractual incluya cómo se comunicarán, decidirán y gestionarán los cambios, en lugar de esforzarse por definir y "bloquear" todo en el contrato.

B68: Los líderes compensan, recompensan y reconocen a los individuos y equipos de manera justa por el trabajo que realizan: Los líderes diseñan y mejoran los programas de compensación, recompensa y reconocimiento basándose en los resultados producidos y son coherentes y equitativos para todos los individuos y equipos de la organización.



LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS

La ventaja competitiva más convincente de una organización es su gente y la cultura que crean juntos. El liderazgo que da prioridad a las personas reconoce que el trabajo del líder es hacer lo necesario para que las personas tengan éxito, prosperen y satisfagan al cliente. Sin embargo, la idea de que el liderazgo "dé prioridad a las personas" no se limita a los colaboradores de una organización. También incluye cultivar una cultura de "las personas primero" en relación con contratistas, socios externos, colaboradores y alianzas.

El liderazgo que da prioridad a las personas comienza con el desarrollo intencionado de la confianza y el respeto por todos los miembros de la organización. Se trata de compartir información, comunicarse con transparencia y distribuir el poder y la responsabilidad. No se trata tanto de lo que sabes como líder, sino de cómo creas un entorno que permita a los demás hacer el mejor trabajo de sus vidas.

FOMENTAR RELACIONES AUTÉNTICAS



Demasiados líderes (y sistemas) tratan a clientes, colegas y colaboradores de forma transaccional. Cuando las relaciones carecen de una conexión auténtica y de una atención y preocupación genuinas, perdemos oportunidades de liberar un enorme potencial organizacional y humano. Las relaciones auténticas no se construyen mediante una armonía artificial o interacciones superficiales, sino a través de discusiones y debates honestos y respetuosos. Esto comienza con un interés genuino, curiosidad y vulnerabilidad, y conduce a una confianza compartida y a un sentimiento de pertenencia.

Además de predicar con el ejemplo e invertir ellos mismos en conexiones profundas, los líderes deben crear entornos en los que la inversión en relaciones auténticas se fomente para todos y se considere esencial para el éxito de la organización, no una opción en la que la gente pueda participar cuando quiera. Cuando se invierte en ellas, las relaciones auténticas maximizan el impacto porque permiten a las personas dejar a un lado las tonterías y la política para hacer lo correcto por el cliente.

Los 3 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de fomentar relaciones auténticas.

B69: Los líderes crean conexiones personales a través de la empatía, la escucha, el coaching y la tutoría: Los líderes crean relaciones y actúan con conciencia social para establecer una comunicación bidireccional eficaz con otras personas de la organización.

B70: Los directivos invierten en el desarrollo de administradores de personas eficaces y centrados en las personas: Trabajamos con administradores de personas de todos los niveles



de la organización para desarrollar y mejorar continuamente su forma de colaborar y dirigir a sus subordinados directos y equipos.

B71: Los líderes apoyan a las personas a lo largo del cambio para que éste no sea una distracción del trabajo cotidiano: Liderar el cambio es una parte integral del trabajo de un líder, no una acción singular que se inicia y luego se delega. Al dirigir activamente el ciclo completo del cambio, los líderes apoyan a su gente para que incorporen el cambio a su forma habitual de trabajar, en lugar de que sea una distracción.

FACULTAR CON RENDICIÓN DE CUENTAS



Para impulsar la toma de decisiones a tiempo y la adaptabilidad, hay que facultar a las personas que están más cerca del cliente. Mientras que los directivos ven el panorama general, los colaboradores que están de cara al cliente suelen ver con más claridad los detalles críticos. Entienden lo que se necesita y, cuando se les faculta, pueden tener un gran impacto en el cliente y en la organización.

El facultamiento permite a los individuos contribuir de forma significativa a través de las mentalidades de crecimiento y propiedad. Sin embargo, el facultamiento sin rendición de cuentas es laissez-faire. Y la rendición de cuentas sin facultamiento es sólo comando y control. El facultamiento con rendición de cuentas requiere un equilibrio entre ambas para que la organización sea verdaderamente ágil.

Los siguientes 6 comportamientos contribuyen en gran medida a la capacidad de dar poder con responsabilidad.

B72: Los líderes delegan la autoridad para tomar decisiones al nivel más bajo apropiado en función del riesgo: En lugar de acumular toda la autoridad de decisión en los niveles más altos, los líderes asignan una responsabilidad clara para tipos específicos de decisiones al nivel más adecuado para tomar la decisión en función del acceso a los datos, la sensibilidad temporal y el riesgo relativo para la organización y sus objetivos. Las expectativas de comunicación de los diseños están claramente definidas para que la gente tenga acceso al resultado de la decisión, sin tener que participar personalmente en tomarla.

B73: Todo el mundo asume la propiedad de los resultados organizacionales con la autoridad, autonomía y agencia necesarias para hacer lo que haga falta para conseguirlo: Todos comprenden los objetivos que la organización trata de alcanzar para sus clientes y se sienten responsables de ayudar a conseguirlos. Todo el mundo en la organización tiene la autoridad para actuar en el mejor interés del cliente y es capaz de ejercer la autonomía para actuar.

B74: Los líderes facultan a los equipos y pares de los compromisos que asumen: Los equipos y los pares tienen la oportunidad de asumir sus propios compromisos para su trabajo, pero se espera que rindan cuentas del cumplimiento (o no) de su compromiso. El enfoque es de "celebración" para los compromisos que se cumplen y de "aprendizaje" para los que no (en lugar de castigo).

B75: Todo el mundo toma decisiones utilizando el juicio del sentido común, guiado por los principios y valores de la organización, en lugar de políticas ampliamente documentadas: La toma de decisiones puede ser rápida y coherente cuando todos los miembros de la organización comprenden el proceso y los criterios para la toma de decisiones. Conectar la toma de decisiones con los principios, valores y prioridades de la organización permite tomar decisiones rápidamente al nivel más adecuado, sin los retrasos que supone consultar (y mantener) políticas y procedimientos burocráticos.

B76: Todo el mundo mide regularmente los resultados organizacionales y los impactos asociados: Los resultados son lo que hacen nuestros clientes como consecuencia de nuestro producto o servicio. El impacto es el beneficio que nuestra organización, nuestros clientes y el mundo obtienen gracias al resultado obtenido. Aunque las métricas específicas variarán según las organizaciones y los diferentes productos y servicios, siempre deben expresarse en términos de valor para el cliente y medirse con prontitud y frecuencia (no atadas a un calendario artificial). No se trata de métricas "blandas": son procesables, relevantes y proporcionan información sobre el comportamiento del cliente y la consecución de los objetivos de la organización.

B77: Los líderes utilizan historias para comunicar, inspirar e influir: Los líderes saben que los hechos y los datos son sólo una pequeña parte de la comunicación. Los líderes elaboran y comparten historias vívidas de clientes, colaboradores y socios para conectar a las audiencias tanto con la emoción como con la lógica que subyace en la comunicación organizacional.

APROVECHAR EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS



Las personas son el alma de una organización. Son sus talentos, habilidades e ideas los que permiten el éxito. Por lo tanto, la forma en que las organizaciones atraen, desarrollan, retienen y gestionan a las personas es vital. Desarrollar el potencial de las personas es una asociación: los líderes deben reconocer el potencial latente, fomentar entornos que apoyen el desarrollo y ofrecer oportunidades de crecimiento; sin embargo, en última instancia, la responsabilidad de perseguir y desarrollar el potencial corresponde a las propias personas.

Los líderes deben tener claro qué se necesita para cada función en la organización, asegurándose de que todo el mundo tiene lo que necesita para tener éxito y desarrollarse. Esto significa adoptar una perspectiva sistémica. ¿Qué comportamientos, habilidades y experiencias complementarias apoyarían el trabajo en este momento? ¿Se beneficiaría alguien de un movimiento lateral dentro de la organización, en lugar de seguir desarrollándose donde está? ¿Qué competencias y experiencias serán necesarias en el futuro? Sin un compromiso continuo para desarrollar el potencial de las personas, el trabajo se convierte en transaccional y la innovación centrada en el cliente se hace imposible.

Los 7 comportamientos siguientes contribuyen en gran medida a la capacidad de realizar el potencial de las personas.

B78: Los líderes son accesibles, ofrecen apoyo y proporcionan regularmente información

práctica: El feedback es una habilidad fundamental tanto para los sistemas como para las personas. Los líderes son proactivos a la hora de proporcionar feedback oportuno, tanto positivo como negativo. Actúan desde un lugar de mejora, proporcionando un feedback constructivo que ayuda al receptor a mejorar.

B79: Todo el mundo saca tiempo para aprender y desarrollarse: Reconociendo que siempre habrá tensión entre "lo que se necesita hoy" y "lo que se necesitará en el futuro", la organización comprende y apoya la importancia del desarrollo profesional. Los directivos dedican tiempo a debatir los intereses y necesidades de desarrollo profesional con sus colaboradores, e incluyen el desarrollo profesional en el presupuesto y el calendario. Los colaboradores asumen la responsabilidad de tomar medidas para apoyar su desarrollo profesional.

B80: Los líderes refuerzan el comportamiento positivo: Los líderes reconocen, animan y celebran inmediatamente "lo que va bien" para crear un bucle de retroalimentación positiva.

B81: Los líderes desarrollan a las personas para que asuman cada vez más responsabilidad y responsabilidad: Los líderes trabajan con su gente para desarrollar las habilidades, el juicio y la autonomía necesarios para asumir cada vez más responsabilidad por su trabajo.

B82: Los líderes diseñan deliberadamente la experiencia del colaborador (y del candidato): Los líderes diseñan y mejoran intencionadamente cada paso de la experiencia del colaborador, desde la contratación, la incorporación, el desarrollo, la retención y, por último, la salida. Esta experiencia está diseñada para satisfacer tanto las necesidades del colaborador como las de la organización.

B83: Los ejecutivos diseñan sistemas de incentivos y recompensas que aprovechan la motivación intrínseca: Creamos sofisticados sistemas de incentivos y recompensas diseñados para conectar la motivación intrínseca del individuo con los objetivos organizacionales, en lugar de los motivadores tradicionales (como las primas).

B84: Los líderes inculcan una sólida cultura de Diversidad, Inclusión y Equidad: Los líderes demuestran sistemáticamente su compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión a través de las preguntas que se plantean a diario, las decisiones que toman y las acciones que emprenden.

CONCLUSIÓN

Al fin y al cabo, el objetivo no es la agilidad organizacional. Más bien, el objetivo es lograr tu propósito, independientemente de lo que nos depara el futuro.

Toma en cuenta el propósito de este modelo. Los Dominios de la Agilidad de Negocios son una guía a través de tu viaje hacia la Agilidad Organizacional, así como una herramienta educativa esencial para líderes y ejecutivos. La lectura de este documento te permitirá hacerte una idea de cómo podría ser la agilidad de negocio en tu organización.

Esperamos que este conjunto de trabajos amplíe tu visión de la agilidad de negocios. Que la veas como algo más que "agilidad fuera de TI" o un proceso que te ayuda a entregar más rápido. La agilidad organizacional es un ecosistema de capacidades. Todas ellas trabajan juntas para proporcionar a tu organización la libertad, flexibilidad y resistencia necesarias para alcanzar sus objetivos. No importa lo que traiga el futuro.

Como siguiente paso, examina las 18 capacidades y pregúntate: "dada nuestra estrategia y el contexto organizacional, ¿Cuáles de ellas son más importantes para mi organización?". No tienes que cambiarlo todo a la vez. Céntrate en mejorar una sola capacidad y los comportamientos que la hacen posible.

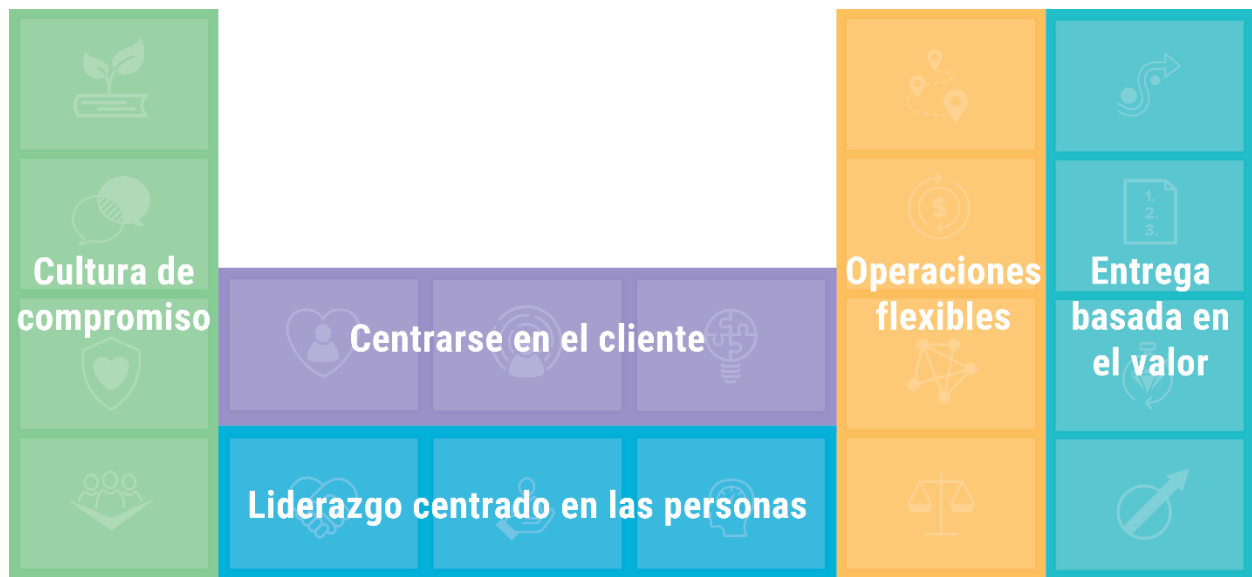
Y recuerde que el cambio de comportamiento se produce de muchas maneras. A veces será a través de la educación y el aprendizaje para cultivar una nueva mentalidad y modificar modelos mentales. A veces, el cambio requerirá un asesoramiento o tutoría individualizados. A veces será necesario cambiar procesos y sistemas para incentivar un nuevo comportamiento. Ve paso a paso. La agilidad de negocios es un viaje continuo.

Sin embargo, a pesar de la complejidad del viaje, los beneficios para la agilidad organizacional son manifiestos. Las organizaciones pueden responder rápidamente a los retos de la competencia, a las disrupciones mundiales o a las nuevas demandas de los clientes. Y, en algunos casos, la propia organización puede convertirse en el retador y el disruptor. La satisfacción y retención del personal es mayor y, debido a la reducción general de los gastos generales de gestión, los costos operativos son menores. Por último, con un enfoque centrado en la creación de valor, las organizaciones responden mejor a sus clientes o a un propósito más amplio.

Estos dominios y sus capacidades emergentes son las claves de la agilidad organizacional. Ninguno de ellos es más importante que otro. Más bien son complementarios y se necesitan mutuamente.

Y, al igual que la agilidad organizacional es un viaje, también lo son los Dominios de la agilidad. Seguiremos aprendiendo y actualizando este modelo basándonos en nuestra investigación y en los comentarios que recibamos. Así que, a medida que utilices los Dominios de la Agilidad de Negocios, por favor comparte tus aprendizajes a medida que los apliques en su viaje.

¡Buena suerte y que se diviertan!



Para más información sobre los comportamientos que contribuyen a los Dominios de Agilidad de Negocios, visita BusinessAgility.Institute/domains/overview.

Para saber cómo se mide su organización en relación con los dominios, capacidades y comportamientos, visite businessagilityprofile.com.

AGRADECIMIENTOS

Éste ha sido un esfuerzo conjunto de numerosos profesionales y expertos en agilidad empresarial de todo el mundo. Nos gustaría tomarnos el tiempo para dar las gracias:

Abby Hersey
Colleen Kirtland
Curtis Michelson
Darryl Wright
Dawna Jones
Elena Abbott
Jason Hall
Jay Goldstein
Jeff Koscijew
John Dobbin
Julian Smith
Jutta Eckstein
Kendall Puccio
Kerri Sutey

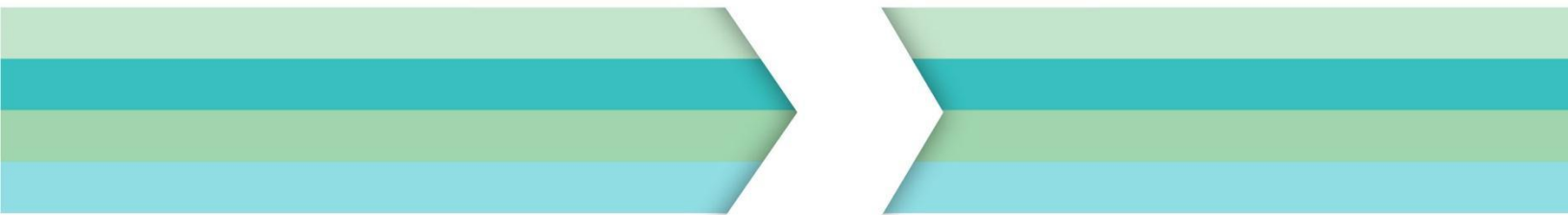
Melanie Kendell
Nadezhda Belousova
Opeyemi Adeyekun
Parvez Yusufji
Peter Stanford
Robin Bare
Russ Lewis
Sandra Davey
Sandy Mamoli
Shane Hastie
Shannon Ewan
Thomas Walenta
Tim Rutherford
Xavier P.F. Bronlet

- *Evan Leybourn, Ahmed Sidky, Laura Powers*
Business Agility Institute

Traducción y adaptación al español: Jorge Valdés Garcíatorres

Revisión editorial: Héctor Villarreal Lozoya





BUSINESS **AGILITY**
INSTITUTE