

# Lo bueno, lo malo y lo feo de una Transformación Ágil.

Extraído y basado en un caso real





# En algún país del caribe...

*Morgan Freeman, como Freeby, Presidente del Directorio*

*Tom Hanks, como Tommy, CEO*

*Sandra Bullock, como Sandy, Directora de Transformación*

*Bradley Cooper, como Brad, Director Comercial*

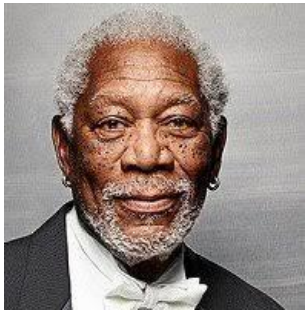
*Johnny Depp, como John, Director de Tecnología*

*Olivia Collman, como Olivia, Directora de Producción*

*Zach Galifianakis, como Zachary, Director de RRHH*



# En algún país del caribe...



Freeby  
Presidente del Directorio



Tommy  
CEO



Sandy  
Director de  
Transformación



Johnny  
Director de Tecnología



Zachary  
Director de RRHH



Bradley  
Director de  
Comercialización



Olivia  
Director de Producción



# La transformación...

Organización guiada por intuición  
Ingresos concentrados  
Jerarquía piramidal  
Procesos verticales  
Enfoque en el producto



Organización guiada por data  
Ingresos diversificados  
Organización matricial celular  
Procesos horizontales  
Enfoque en el cliente



# La Historia en 8 actos

## *#1. Industria en disrupción, ingresos en peligro.*

*Inicia un declive en ingresos tradicionales derivado de la disrupción digital. Freeby le solicita a Tommy proponer nueva ruta estratégica de expansión, ya impostergable. Tommy trabaja en conjunto con el equipo designado por Freeby.*

## *#2. Se define nueva ruta estratégica de expansión a ejecutar en 2 años*

*Tommy comprende la industria y propone un plan para acompañar las peticiones de Freeby. Su equipo de líderes, entre ellos Zachary, Olivia y John dicen estar comprometidos con el cambio.*



# La Historia en 8 actos

## *#3. Se inicia el proceso de contratación de responsables*

*Freeby le encomienda a Tommy la nueva generación requerida para una organización ágil que lleva adelante el cambio. Tommy trae a los “mejores” con la promesa del cambio en una industria antigua. Llegan Bradley y Sandy que llevarán el peso del cambio.*

## *#4. La transformación es encabezada por los líderes*

*Sandy lidera el proceso y presenta al resto del equipo la nueva ruta, desconocida por todos. Tommy intenta agrupar a los líderes bajo la nueva organización que se requiere en este cambio y ruta. Bradley dice acompañar el proceso. Olivia, Johnny y Zachary observan.*



# La Historia en 8 actos

## *#5. El proceso genera inversiones, nueva ruta comercial y cambios*

*Tommy con aprobación de Freeby inicia inversiones en talento, tecnología y procesos para reconvertir una organización piramidal jerárquica en matricial celular con mayor rapidez y compromiso a objetivos diferentes. Sandy encabeza el proceso ante toda la organización.*

## *#6. Los cambios perjudican el status quo*

*Los resultados tardan en llegar. Zachary, Olivia y Johnny se quejan y obstaculizan el accionar de la nueva organización basados en los pobres resultados. Bradley cuya responsabilidad y paga está atada a los resultados, desconfía del proceso directivo, y promueve cambios.*



# La Historia en 8 actos

## *#5. El status quo se resiste por agendas individuales*

*Olivia, Zachary y Johnny ven en la resistencia una oportunidad. Tommy no toma decisiones. Los resultados siguen sin llegar. Sandy desespera y su organización matricial se resquebraja al no ser entendida ni acompañada.*

## *#6. Los resultados inician, el clima organizacional decae*

*Sandy logra algunos resultados. Se requiere hacer una revisión del proceso y reorganización de recursos. Tommy lo plantea. Freeby ya ha conversado con Bradley separadamente y desconfía del camino escogido. Freeby retira la confianza a Tommy.*





# La Historia en 8 actos

## *#7. Cambio de ruta estratégica*

*Tommy se retira. Sandy se retira. Bradley retorna a la organización original, obtiene una promoción y se retira ante el inconveniente panorama futuro. Johnny y Zachary se retiran y Olivia concentra poder bajo el esquema operativo antiguo.*

## *#8. Proceso se instala a medias, y es retirado en menos de 12 meses*

*La organización matricial, con reportes transversales, células de trabajo y nuevas unidades comerciales de negocio se desmonta. La empresa baja su facturación al 50%. De los protagonistas sólo permanece Olivia. Freeby deja de participar activamente.*



# Los resultados...

Organización guiada por intuición  
Ingresos concentrados  
Jerarquía piramidal  
Procesos verticales  
Enfoque en el producto

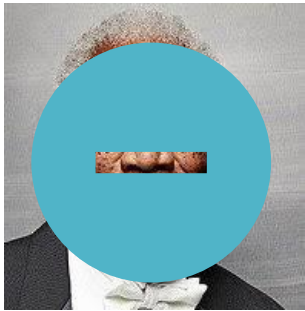


Organización guiada por data  
Ingresos diversificados  
Organización matricial celular  
Procesos horizontales  
Enfoque en el cliente





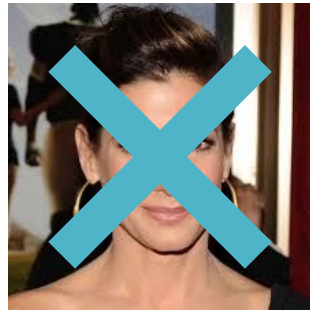
# En menos de 2 años...



Freeby  
Presidente del Directorio



Tommy  
CEO



Sandy  
Director de  
Transformación



Johnny  
Director de Tecnología



Zachary  
Director de RRHH



Bradley  
Director de  
Comercialización



Olivia  
Director de Producción



# Lo bueno

Se renovó el perfil profesional

Se incorporaron nuevas conductas, herramientas y procesos

La alta dirección comprendió el alcance de los recursos disponibles

El equipo probó, rechazó y eligió la cultura y organización anterior



# Lo malo

Los recursos y tiempos invertidos no generaron resultados sostenibles

El cambio de ruta estratégica debilitó la cultura y clima

Ingresos mantuvieron tendencia decreciente

Perfil gerencial debió ser nuevamente renovado

La capacidad de innovación se ha reducido



# Lo feo

Se refuerzan las conductas organizacionales no esperables y permitidas

Se instalan las peleas de poder como mecanismo de éxito

Equipos operan sin propósito organizacional

Los únicos ganadores son los disruptores externos de la industria. Los causantes que originaron el proceso de transformación.



# Aprendizajes

La agilidad para transformar requiere de alineación directiva

El compromiso de todos a una agenda única

La comprensión de los cambios en el poder

Las personas correctas es obligado, preparadas es deseable

Evitar muchos cambios bruscos de dirección en corto tiempo

Iteración rápida, y aprendizajes puestos en práctica



# Final de Netflix, no de Hollywood

El éxito de un proceso ágil de transformación es directamente proporcional a 3 variables:

1. Compromiso y alineamiento desde los Directorios
2. Líderes correctos (carácter y competencias por igual)
3. Aprender, mejorar y continuar, en el menor tiempo posible

Las 3 variables de éxito se originan y terminan en las personas.





# Q&A