

La Agilidad Empresarial



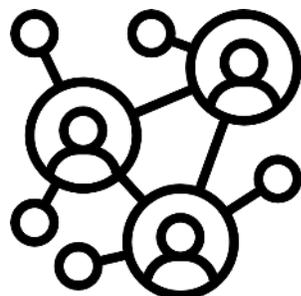
Miércoles, 26 de abril de 2023
San José, Costa Rica

Agenda de la Presentación

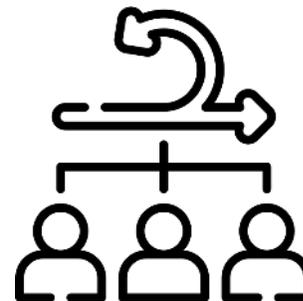
Realidades
del mundo
empresarial



Las
Organizaciones
Ágiles

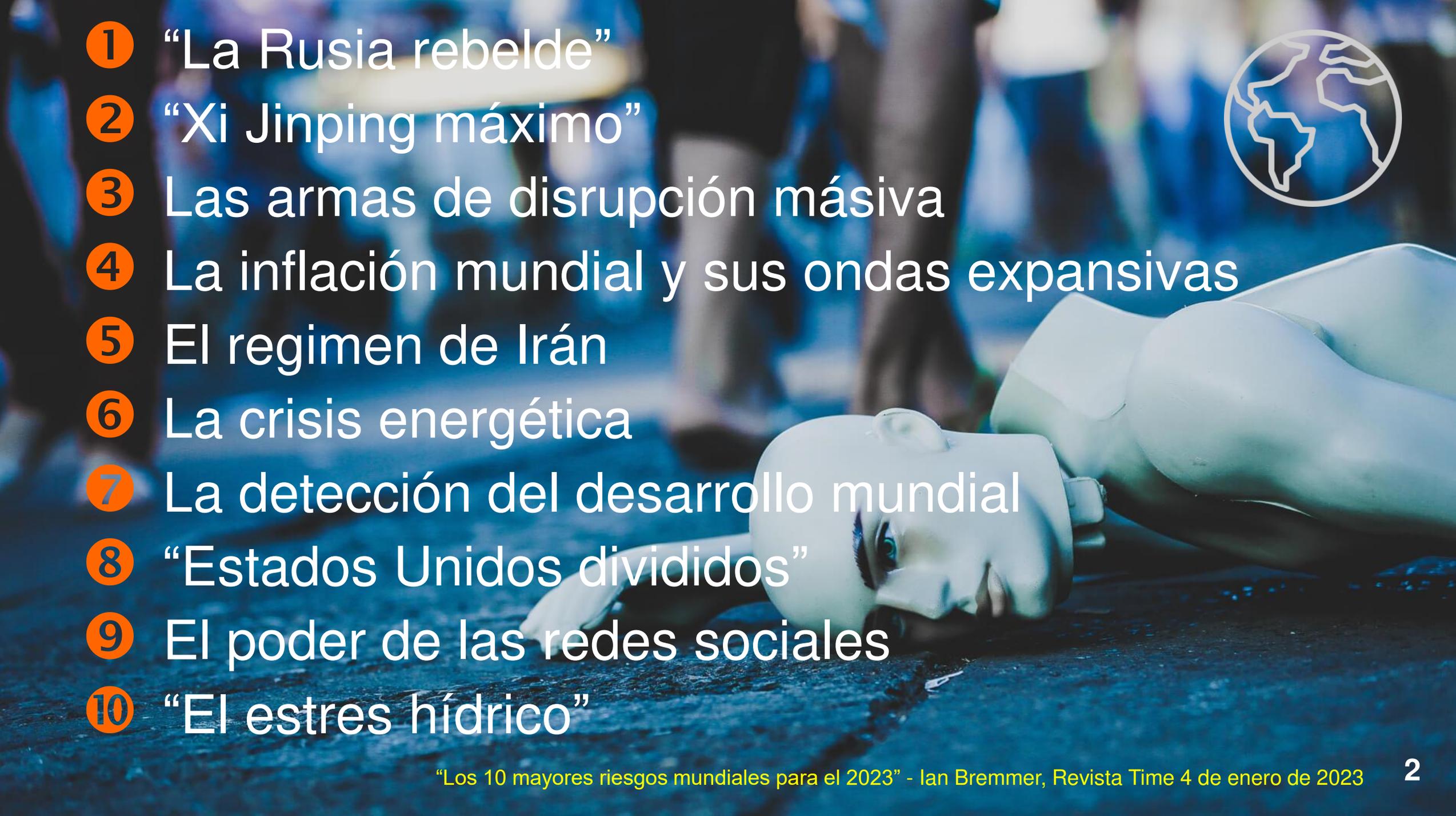


Modelo del
Business
Agility
Institute
(BAI)

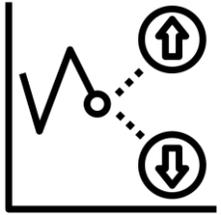


Viaje infinito
de la
transformación



- 
- 1 “La Rusia rebelde”
 - 2 “Xi Jinping máximo”
 - 3 Las armas de disrupción masiva
 - 4 La inflación mundial y sus ondas expansivas
 - 5 El regimen de Irán
 - 6 La crisis energética
 - 7 La detección del desarrollo mundial
 - 8 “Estados Unidos divididos”
 - 9 El poder de las redes sociales
 - 10 “El estres hídrico”

VUCA – Final de la Guerra Fria



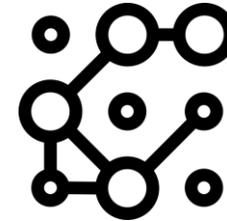
Volatility

La naturaleza, la velocidad y el tamaño del cambio son impredecibles



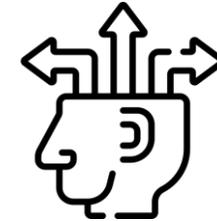
Uncertainty

La precision en la predicción es sumamente difícil
No hay certeza absoluta



Complexity

Las interacciones ya no son lineales
La relación causa/efecto se rompe



Ambiguity

Las características claves de una situación no están claras o pueden ser interpretadas de diferentes formas

BANI – Pandemia del COVID 19



Brittle

“Quebradizo”. Si algo es frágil, es propenso a un fracaso repentino

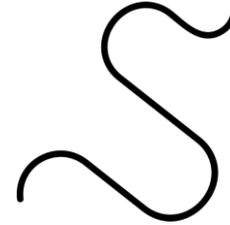
Las cosas no son elásticas. Pueden complicar y reducir la resiliencia



Anxious

“Ansioso”. En un mundo afanoso, cualquier decisión parece potencialmente catastrófica

El miedo genera una sensación de impotencia



Non-linear

“No lineal”. En un cambio no lineal la causa y el efecto son aparentemente incoherentes y no proporcionadas

Son demasiado indescritibles



Incomprehensible

”Incomprensible”. Estamos presenciando acontecimientos y decisiones que nos parecen ilógicas o inútiles

La información adicional no es garantía de una mejor comprensión

adaptabilidad

AGILIDAD



AGILISMO

CUALIDAD DE

DE

ÁGIL

QUE SE MUEVE CON SOLTURA Y RAPIDEZ. HÁBIL.



SUFIJO QUE DESIGNA:

- ACTITUDES
- DOCTRINAS
- MOVIMIENTOS

QUE PROMUEVEN

¿Fines?

¿Medios?

¿Medios?



Hacer
“agilismo”
para Ser
“ágil”

Las Organizaciones Ágiles



Agilidad en Latinoamérica



an NTT DATA Company

- Agilidad para equipos de desarrollo
- Agilidad escalada para sistemas complejos
- Agilidad empresarial

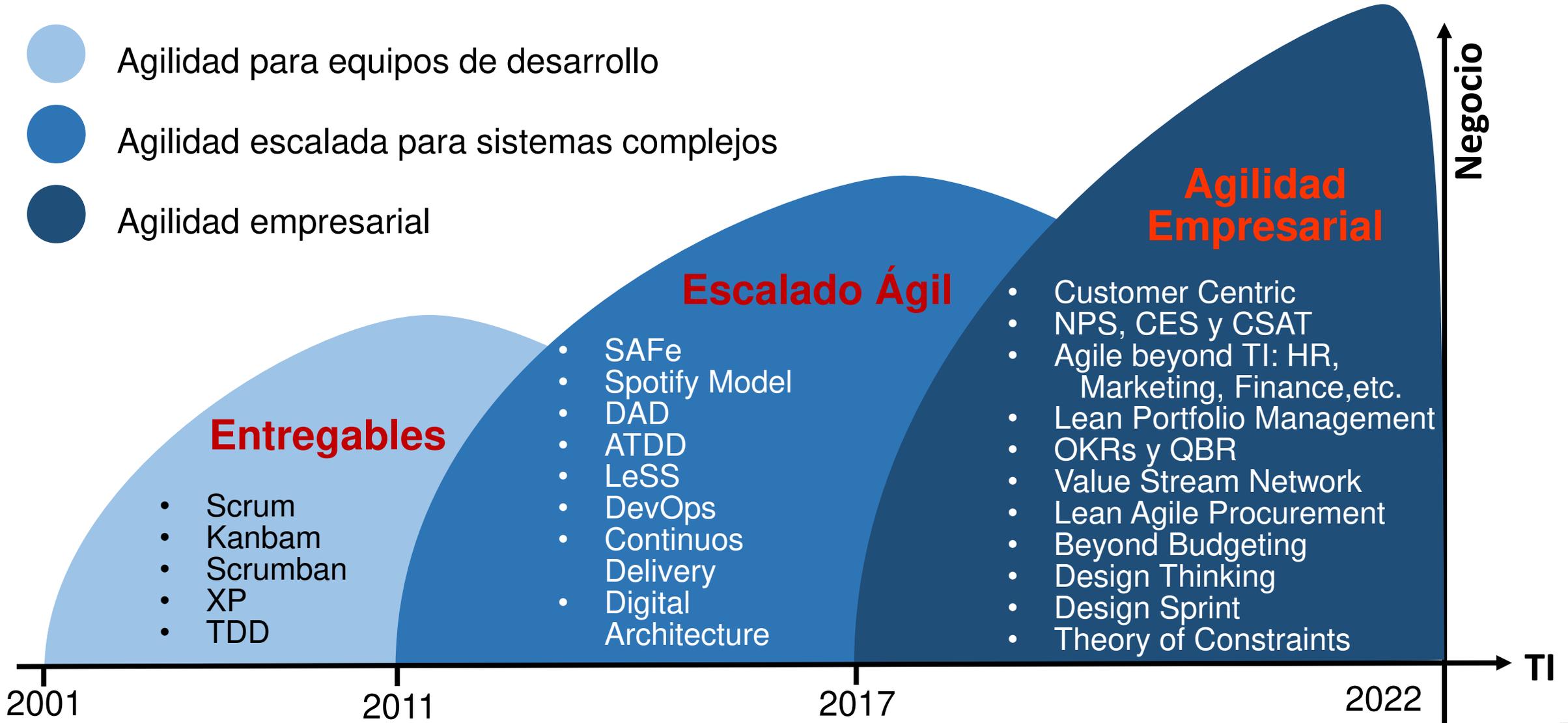


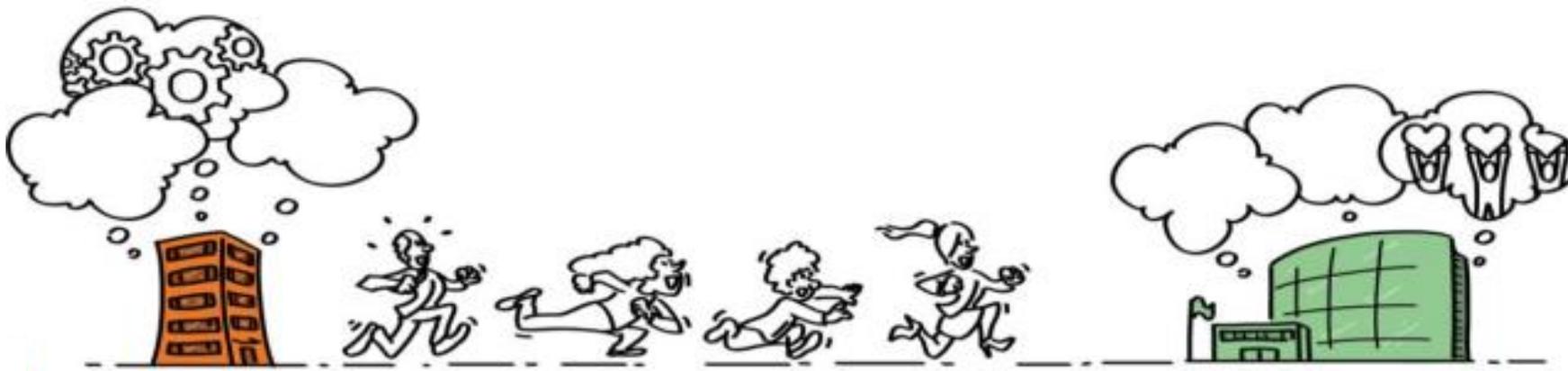
Agilidad en Latinoamérica



an NTT DATA Company

- Agilidad para equipos de desarrollo
- Agilidad escalada para sistemas complejos
- Agilidad empresarial





Meme Naranja | Logro y Empresarios

Meme Teal (Turquesa o Jade) | Evolutivo y Renovador

Objetivo:

Alcanzar efectividad

Estilo Liderazgo:

Decisivo – Orientado a objetivos y metas

Metáfora:

Máquinas



Características:

- Pirámide jerárquica
- Exceso de funciones centralizadas
- Reuniones para coordinar
- Cada puesto tiene un título y un cargo
- El comité ejecutivo toma las decisiones
- Límites de autoridad
- Información es poder
- Desempeño e incentivos individuales

Aportaciones:

- Innovación (I&D)
- Rendición de cuenta
- Meritocracia
- Mejora continua

Ejemplos:



30 % de la población y 50% del poder

Objetivo:

Confiar en la abundancia de la vida

Estilo Liderazgo:

Distribuido, transparente y con propósito evolutivo

Metáfora:

Sistemas Vivientes



Características:

- Equipos autogestionados
- No hay reuniones del equipo ejecutivo
- Administración simplificada de proyectos
- No hay descripciones de cargos
- Toma de decisiones descentralizada
- Transparencia
- Desempeño del equipo
- Equidad en beneficios

Aportaciones:

- Sabiduría vs. lógica
- Autorrealización
- Plenitud total
- Propósito evolutivo
- Confianza vs. control
- Talentocracia

Ejemplos:



0,01 % de la población y 1% del poder

Columna Vertebral Estable

Estructura:

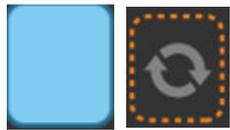
“hogar principal” para el coaching y la capacitación de **talentos**

Gobernanza:

Transparencia de “quién” y del “cómo” en la **toma de decisiones**, la asignación de recursos y la auditoría de la gestión

Procesos:

Lenguaje estándar y métricas de rendimiento compartidas entre los equipos para **hacer las cosas correctas**



“Apps” Dinámicas

Agilista Dinamizador de Equipos:

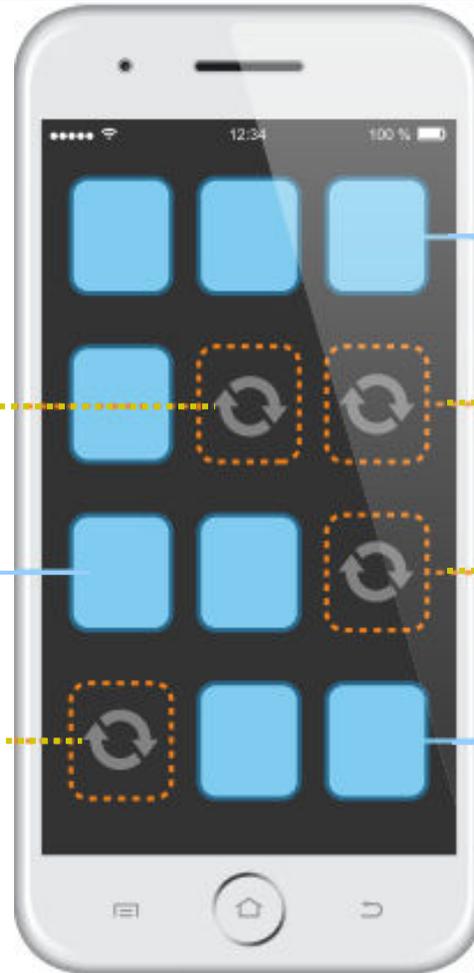
configura, disuelve y reformula los equipos ágiles

Agilista “Coach” de Colegas o Pares:

ofrece retroalimentación (feedback) a sus colegas

Agilista de Objetivos y Resultados

establece y reinicia los métricas, las metas y los hitos, de manera regular



Agilista de Recursos:

asigna personas y dinero a los equipo ágiles de proyectos

Agilista Constructor de Procesos:

visualiza la configuración y operación de los procesos y gestiona el “backlog”

Agilista Coordinador de Decisiones:

convoca a líderes multifuncionales para debatir la decisión

Agilista Comisionado de Decisiones:

delega decisiones en tiempo real a quienes están, día-a-día cerca de la acción

Modelo de Business Agility Institute (BAI)



Agilidad Empresarial

- “La agilidad empresarial es un conjunto de capacidades, comportamientos y formas de trabajo organizacionales que le brindan a su empresa la libertad, flexibilidad y resiliencia para lograr su propósito”

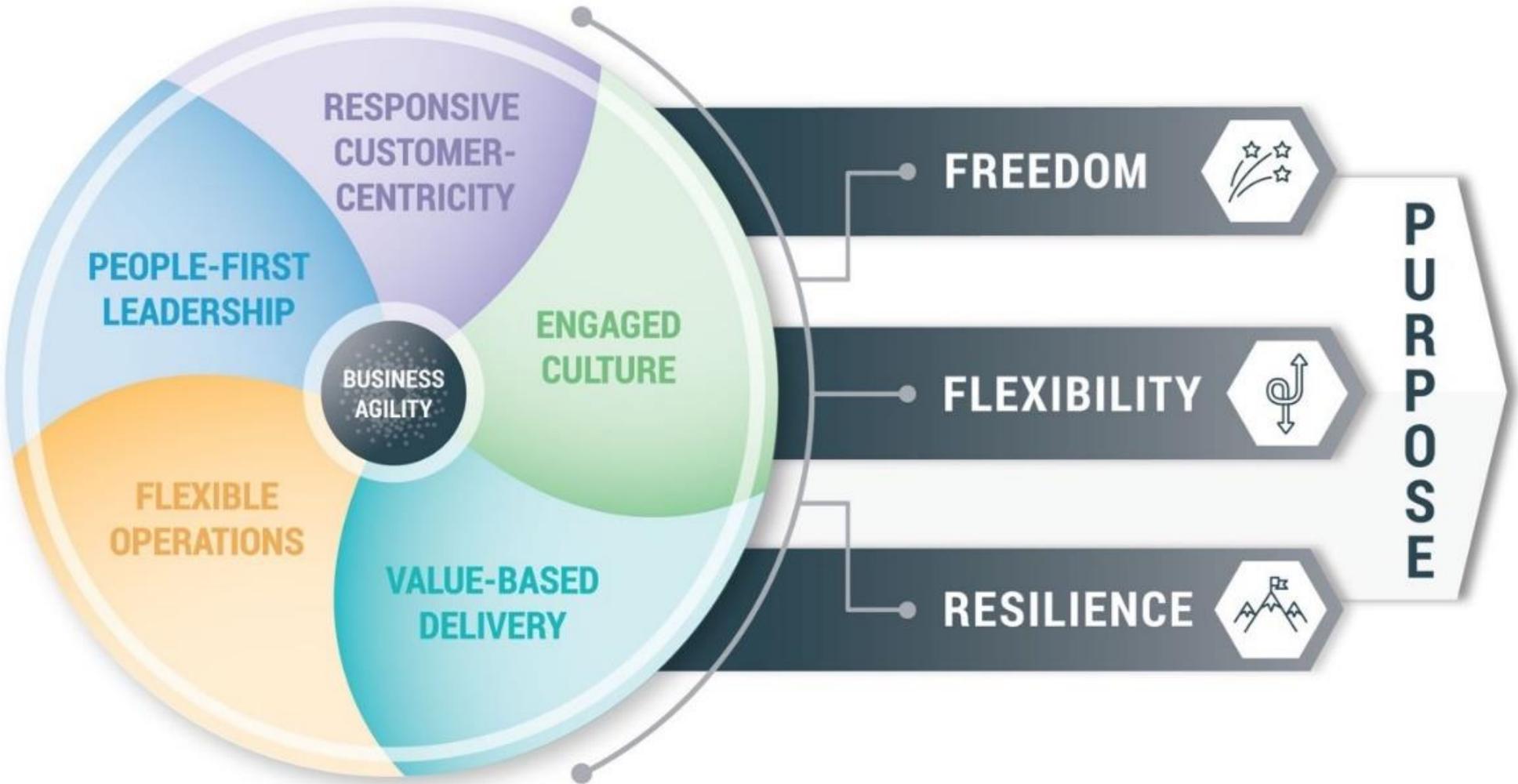
No importa lo que depare el futuro



Principios Claves del Modelo BAI

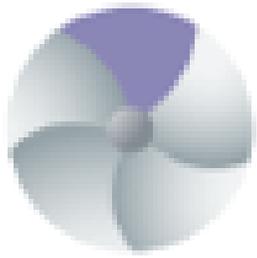


Dominios de la Agilidad Empresarial (5)



Capacidades Empresariales Emergentes (18)





RECEPTIVO: CENTRADO-CLIENTE

INTEGRAR IDEAS DIVERSAS

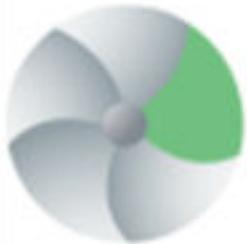


DEFENDER INTENSAMENTE AL CLIENTE



SENTIR Y RESPONDER PROACTIVAMENTE





COMPROMETIDOS CON LA CULTURA

ACTUAR COMO UN SOLO EQUIPO



PROCEDER TRANSPARENTE Y AUDAZMENTE



INTEGRAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA



CULTIVAR UNA “ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE”





ENTREGA BASADA EN VALOR

ENTREGAR VALOR TEMPRANAMENTE



**APROVECHAR OPORTUNIDADES
EMERGENTES**



**SINCRONIZAR CREATIVAMENTE
EL FLUJO DE TRABAJO**



PRIORIZAR. PRIORIZAR. PRIORIZAR





OPERACIONES FLEXIBLES

ADAPTAR ESTRATEGIAS FLUIDAMENTE



EQUILIBRAR LA GOBERNANZA Y EL RIESGO

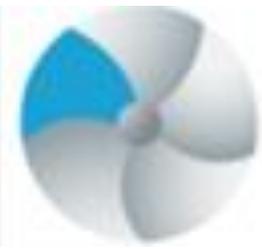


(RE) ORGANIZAR ESTRUCTURAS FLEXIBLES



FINANCIAR EL TRABAJO DINÁMICAMENTE





LIDERAZO: “PRIMERO LAS PERSONAS”

EMPODERAR CON RENDICIÓN DE CUENTAS



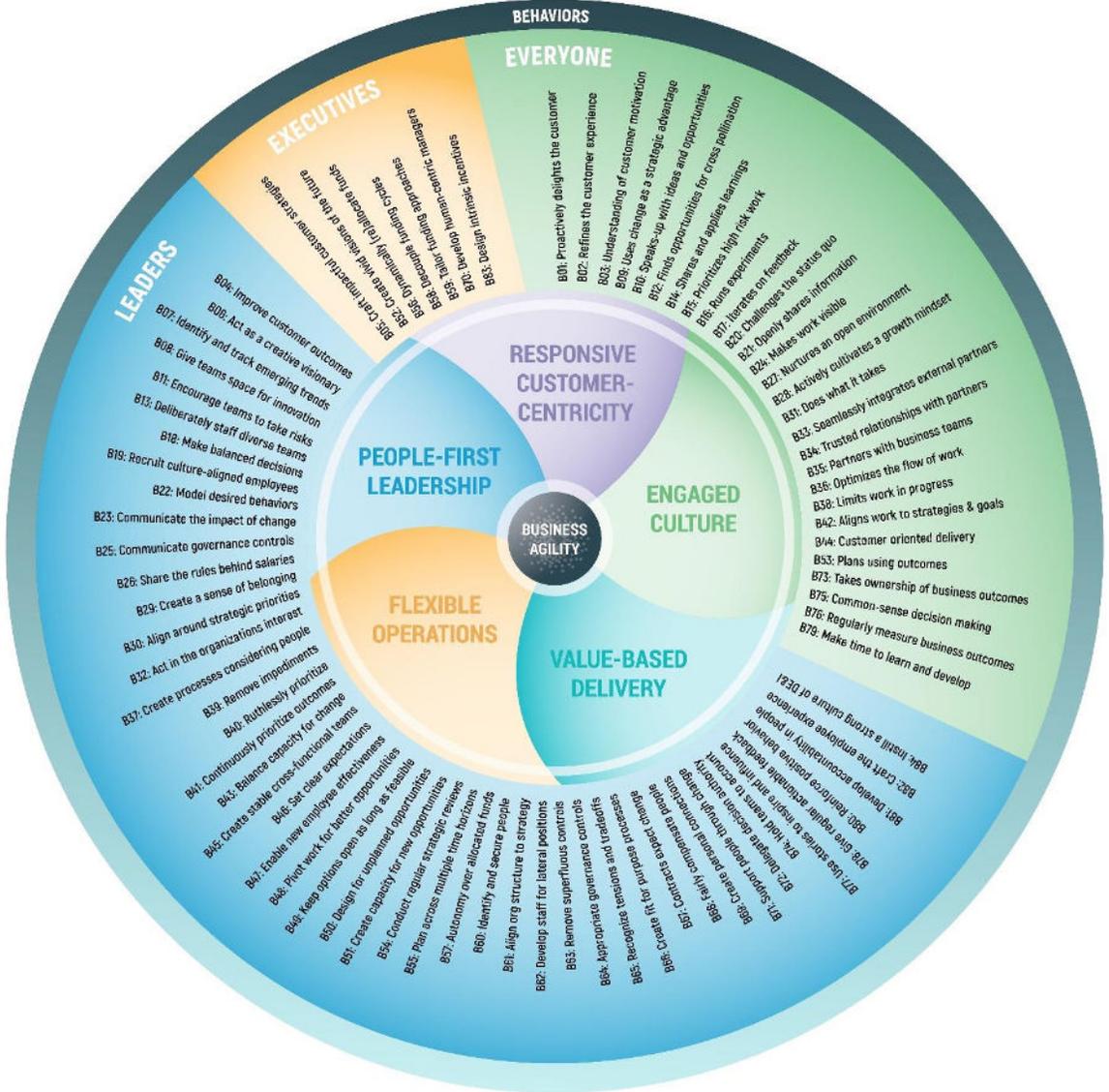
FOMENTAR RELACIONES AUTÉNTICAS



REALZAR EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS



Comportamientos Observables (84)



Comportamientos: Ejecutivos (7)

Se refiere a aquellos líderes en una posición de responsabilidad, autoridad y que “rinden cuenta” de P&L y la visión estratégica.



- B05** – Elaboran estrategias con impacto en los clientes, mientras se mantienen alineados con el propósito de la organización
- B52** – Crean visiones viables y aspiracionales del futuro e invierten tiempo en inspirar a todos
- B56** – (Re) asignan fondos dinámica y estratégicamente en función de los resultados de negocio
- B58** – Desacoplan los ciclos de financiación internos de los ciclos de reportes externos
- B59** – Confeccionan enfoques y frecuencias de financiamiento acorde con el tipo y contexto del trabajo
- B70** – Desarrollan líderes centrados en lo humano
- B83** - Diseñan sistemas de incentivos y recompensas basados en la motivación intrínseca

Comportamientos: Líderes (49)

Individuos que tienen autoridad e influencia en toda la organización. Incluye a las personas en puestos de gestión, que no siempre tienen que ser gerentes.



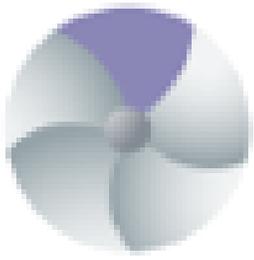
- B04** – Diseñan procesos de gobierno para mejorar los resultados del cliente, en vez de la eficacia administrativa
- B06** – Actúan como visionarios creativos, además de conducirse como líderes operativos
- B07** – Identifican y rastrean de manera proactiva patrones y tendencias emergentes
- B08** – Definen los resultados estratégicos y brindan a los equipos espacios para buscar soluciones innovadoras
- B11** – Animam y financian a los equipos para asumir riesgos
- B13** – Integran deliberadamente equipos diversos
- B18** – Toman decisiones equilibrando la información disponible, el riesgo y la urgencia
- B19** - Apoyan el reclutamiento de colaboradores alineados con la misión, la adicción cultural y una mentalidad de crecimiento

Comportamientos: Todos (28)

Toda la fuerza laboral (gerentes, colaboradores, contratistas, etc.), incluyendo a los líderes y ejecutivos. Estas personas son parte de la cultura de la organización.



- B01** – Buscan proactivamente oportunidades para deleitar a los clientes
- B02** – Elaboran y refinan iterativamente la experiencia del cliente
- B03** – Comprenden profundamente la motivación del cliente
- B09** – Anticipan el cambio y lo ve como una ventaja estratégica
- B10** – Hablan en términos de ideas y oportunidades
- B12** – Encuentran oportunidades para la polinización cruzada con otros equipos y organizaciones
- B14** - Comparten y aplican los aprendizajes



RECEPTIVO: CENTRADO-CLIENTE

- B01** – Todos buscan proactivamente oportunidades para deleitar al cliente
- B02** – Todos elaboran y refinan iterativamente la experiencia del cliente
- B03** – Todos comprenden profundamente la motivación del cliente
- B04** – Líderes diseñan procesos de gobierno para mejorar los resultados del clientes, en vez de la eficacia administrativa
- B05** – Ejecutivos elaboran estrategias con impacto en los clientes, mientras se mantienen alineados con el propósito de la organización
- B06** – Líderes actúan como visionarios creativos, además de conducirse como líderes operativos



DEFENDER
INTENSAMENTE
AL CLIENTE

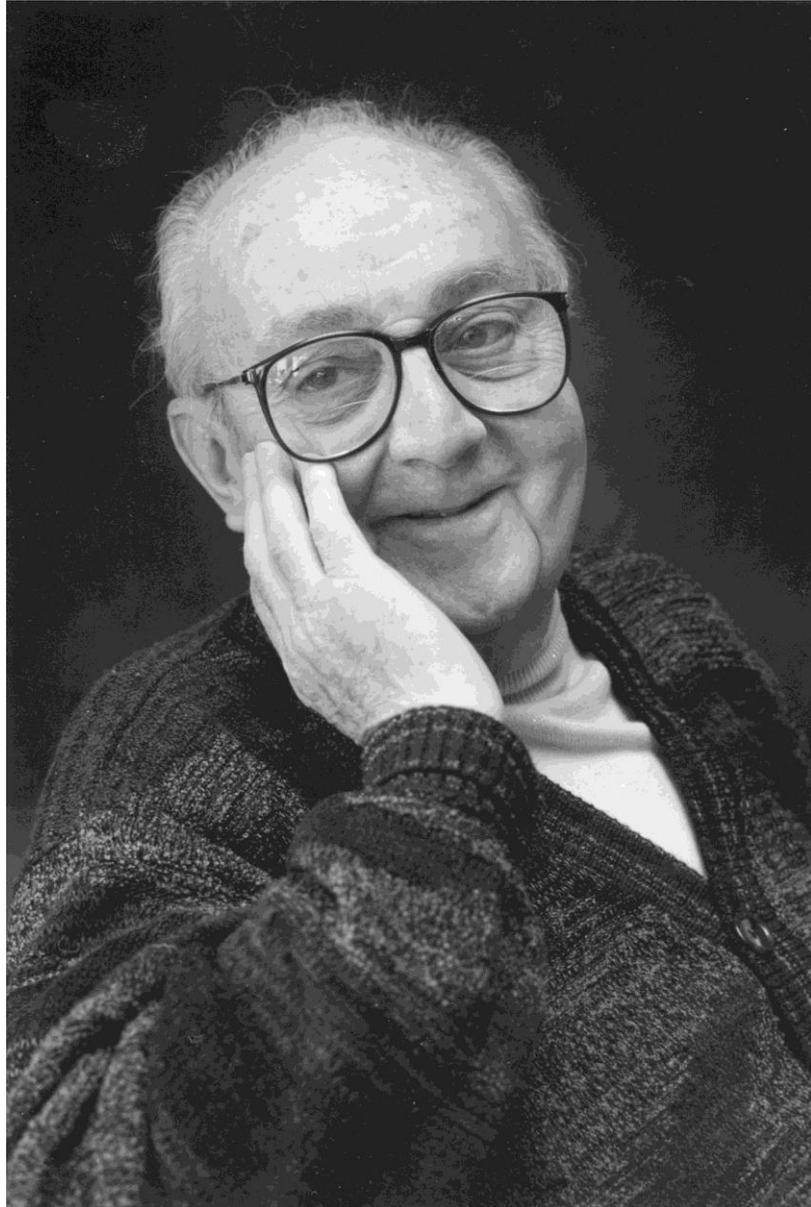


LIDERAZO: “PRIMERO LAS PERSONAS”

- B72** – Líderes delegan la autoridad de decisión al nivel apropiado más bajo, en función del riesgo
- B73** – Todos se apropian de los resultados del negocio con la autoridad, autonomía y diligencias necesarias para lograrlo
- B74** – Líderes hacen que los equipos y colegas rindan cuentas por los comportamientos que asumen
- B75** – Todos toman decisiones utilizando el sentido común, guiados por los principios y valores de la organización, en lugar de políticas extensamente documentadas
- B76** – Todos regularmente miden los resultados del negocio y los impactos asociados
- B77** – Líderes usan historias para comunicar, inspirar e influir



EMPODERAR CON
RENDICIÓN DE
CUENTAS



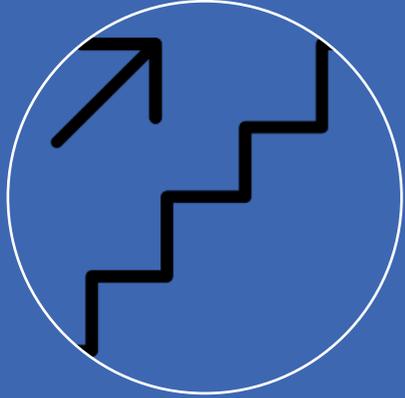
“Los modelos no son recetas sino herramientas, que serán efectivas con aplicaciones concretas”

- George E.P. Box



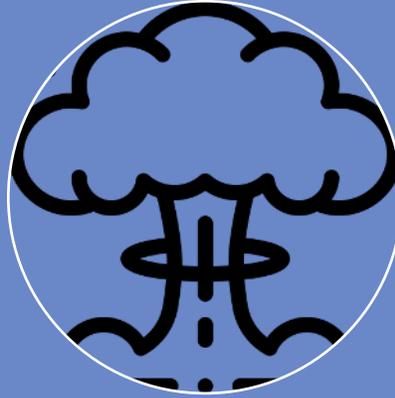
El viaje o el camino de la Transformación

Estrategias para la Transformación



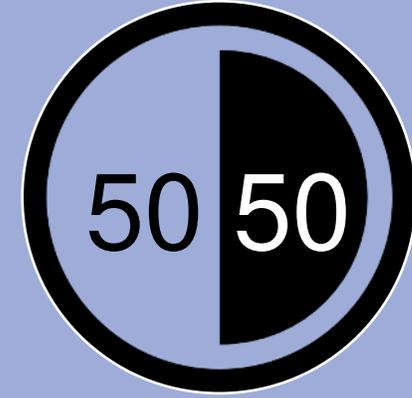
Etapas

Ejecutar varias rondas de la etapa de expectativas, diseño y piloto; e iterar el plan varias veces, antes de comprometerse por completo a la etapa de escala y mejora



Big Bang

Una fuerte convicción de la dirección y los líderes para comprometerse completamente, desde el principio a fin, para llevar a toda la organización a un modelo ágil



Emergente

Enfoque de doble vía de los principales directivos establecen la dirección clara y luego se dedica un esfuerzo significativo para desarrollar mentalidades y capacidades ágiles entre los líderes

Arquetipos para la transformación

Nuestra Historia en el Agilismo-Agilidad



Agilismo



2009



2010



2010



2010



2012



2020



2021



2020



2021



2020



2022



2020

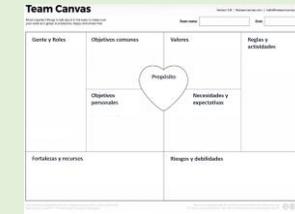


2022



2020

McKinsey & Company



2023



Agilidad Empresarial

Nivel de Madurez del Dominio



Sentarse (1-2) La organización principalmente sigue los procesos tradicionales



Gatear (3-4) La organización acaba de empezar la transformación hacia la agilidad empresarial



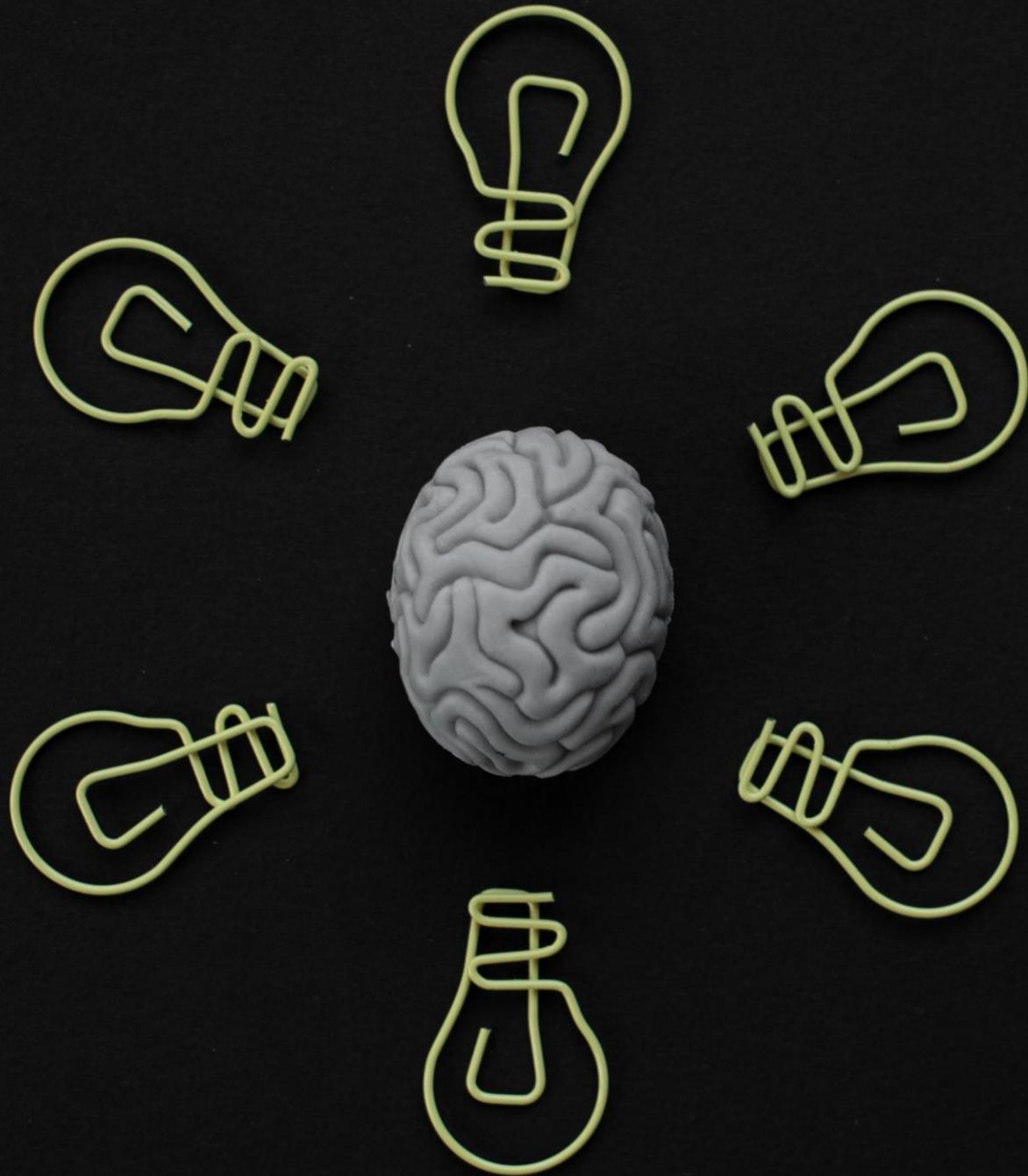
Caminar (5-6) Las prácticas básica de la agilidad empresarial han sido experimentadas y se están explorando métodos más avanzados



Correr (7-8) La organización ha dado pasos importantes hacia la agilidad empresarial



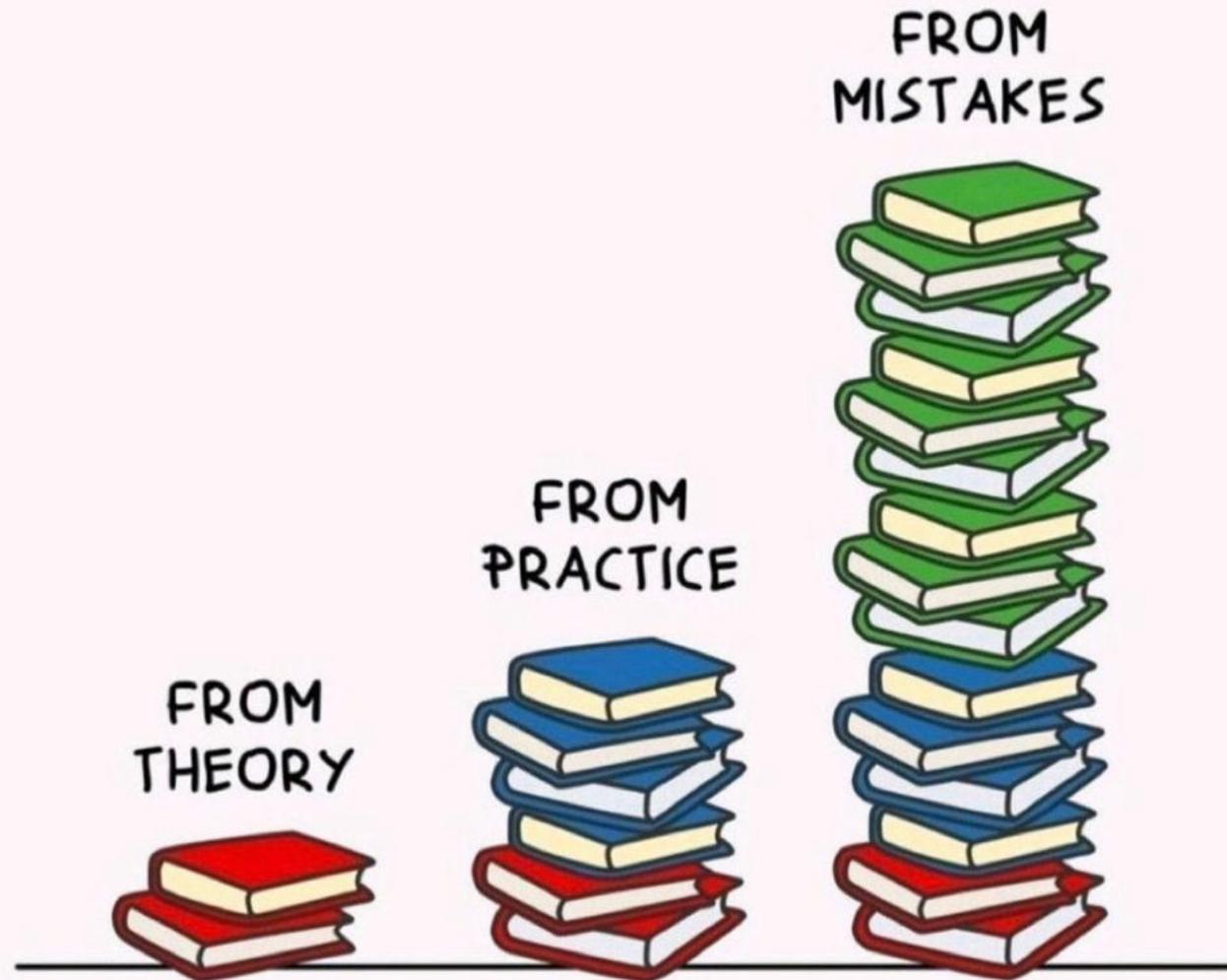
Volar (9-10) La organización es líder global en la agilidad empresarial



“Una cosa es cambiar
las prácticas;
y cambiar la mente
es otra muy distinta”

- Mike Cohn

HOW MUCH YOU LEARN



La Agilidad Empresarial



Miércoles, 26 de abril de 2023
San José, Costa Rica