



[Comprar el libro o audiolibro](#)

La era de lo ágil

Cómo empresas inteligentes están cambiando la forma en que se hace el trabajo

(The Age of Agile)

Stephen Denning • Copyright © 2018 AMACOM, una división
de la American Management Association • 256 páginas

Gestión / Conceptos de gestión / Agilidad

Ideas fundamentales

- Hacia finales del 2003 un cuerpo especial del Ejército de Estados Unidos en Irak bien entrenado y equipado no podía vencer a un grupo de extremistas pobremente armados.
- El cuerpo especial funcionaba como había sido entrenado, mientras que sus enemigos se unían como una red flexible. En una situación tan volátil, una máquina militar no lograba igualar a la red insurgente.
- Al igual que las fuerzas armadas, los negocios ahora se han dado cuenta de que la flexibilidad es su mejor esperanza para sobrevivir en un mundo incierto.
- Las empresas de hoy deben crear valor rápidamente y a bajo costo.
- Los negocios sufren cuando las buenas prácticas de gestión dejan de servir debido a los cambios rápidos.
- Iniciativas complejas a menudo fracasan porque las compañías no pueden cambiar sus planes con la misma velocidad.
- La gestión ágil, generada en la industria del desarrollo de *software*, ofrece soluciones.
- Los negocios ágiles incluyen equipos pequeños e independientes y reducen el tamaño de los equipos, así como el alcance de los proyectos.
- Los equipos ágiles van tras proyectos precisos que puedan completar en un tiempo claramente establecido.
- A los administradores convencionales se les puede dificultar implementar la gestión ágil en su inicio.

Reseña

En toda industria, los negocios sufren cuando las buenas prácticas de gestión dejan de funcionar debido a los cambios rápidos. Por ello, muchos negocios están adoptando la gestión ágil. En el 2001 los pioneros de este enfoque, originado en la industria del *software*, crearon el *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*, o *Manifiesto ágil*. Este documento afirma que los desarrolladores de *software* de alta calidad deben abandonar algunos de los principios centrales de la gestión del siglo XX y entrar en una “era de agilidad”. El experto en gestión Stephen Denning explica con lucidez los orígenes y principios de la gestión ágil mediante ilustrativos estudios de caso. A *getAbstract* le parece que su manual ofrece una guía útil para administradores que luchan con las dinámicas detrás del cambio revolucionario.

Resumen

El Ejército de Estados Unidos y la gestión ágil

Hacia finales del 2003 un cuerpo especial del Ejército de Estados Unidos se encontró en un dilema en Irak. A pesar de su entrenamiento y equipamiento superiores, no podía vencer a un grupo pobremente armado. El general Stanley McChrystal, uno de los comandantes más aclamados, tomó el control en octubre. Con el tiempo, entendió que mientras que el cuerpo especial funcionaba bien con su entrenamiento y rutinas, sus rivales operaban como una red flexible.

“En el corazón de la gestión del siglo XX (...) se encuentra la noción de una corporación como una máquina eficiente de estado estacionario dirigida a explotar su modelo de negocios existente”.

McChrystal se dio cuenta de que estaba tomando decisiones desde su cuartel que sus equipos debían estar tomando en el campo. Aunque era sofisticado, el cuerpo especial funcionaba despacio. Sus planes eran obsoletos antes de que pudieran ponerlos en práctica. Cada parte se concentraba en sus propias acciones y sus equipos no trabajaban en conjunto. El cuerpo especial se encontró con que coordinarse con otras organizaciones, como la CIA, el FBI y la NSA, era un reto abrumador. McChrystal transformó al cuerpo especial de ser una burocracia en una red. Bajo este nuevo marco operativo, sería la competencia –no el rango– la que determinaría quién tomara las decisiones. McChrystal creó un nuevo centro de mando donde el personal, sin importar su rango, podía entender el estatus operativo actual del ejército con solo una mirada a un muro de pantallas de televisión que transmitían en tiempo real.

“Las propuestas de creación de valor en el mercado implican un cambio en la forma de pensar de lo conocido a lo desconocido”.

Quienes requerían de acceso rápido a información trabajaban en el centro del centro de mando. Quienes asumían proyectos que implicaran plazos mayores trabajaban en las orillas para poder concentrarse en sus tareas. Sin importar el rango o el departamento, cualquiera podía atravesar el salón para consultar con un colega. Organismos afiliados, como la CIA, podían usar comunicación electrónica para participar en las discusiones. McChrystal llevaba a cabo sesiones informativas diarias con todo el personal, lo que reforzó el concepto de que los líderes dejaban de crear planes predeterminados para que otros siguieran. McChrystal

separó rango de responsabilidad y envió la toma de decisiones y la responsabilidad tan abajo en la jerarquía como fuera posible. Ello significó un cambio radical para el Ejército, un sistema jerárquico estricto, pero McChrystal armó su equipo –incluidos oficiales de alto rango– con soldados de mentalidades similares que priorizaran la misión por encima del estatus personal. Esta es una base positiva para el concepto de la gestión ágil.

La sobrevivencia a través de la flexibilidad

Los negocios deben entender que en un mundo incierto su mejor esperanza para sobrevivir yace en la flexibilidad. Las empresas, incluidas las más grandes y admiradas, han empezado a implementar cambios que tendrán un gran impacto en el mundo que las rodea. Han creado un ambiente en el que rápidamente y a bajo costo pueden crear valor. En todas las industrias, los negocios padecen cuando las buenas prácticas convencionales de gestión dejan de funcionar debido a cambios repentinos. Para avanzar, muchas empresas han adoptado los métodos de la gestión ágil, originados en la industria del *software*. Estas tácticas permitieron a las empresas sobresalir aun durante cambios extraordinarios, pues aprendieron a gestionar la tecnología y los datos de manera más eficaz.

El Manifiesto ágil

En el 2001 los pioneros del enfoque ágil crearon el *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*, también conocido como el *Manifiesto ágil*. Este afirma que crear *software* de alta calidad exige abandonar algunos de los principios tradicionales de la gestión del siglo XX. Recompensa a las personas y su cooperación por encima de procesos y herramientas. Considera que un *software* funcional es más importante que una documentación exhaustiva. El *Manifiesto* dice que los desarrolladores de *software* deben concentrarse en la colaboración de los clientes en lugar de las negociaciones de contratos. Propone que los desarrolladores de *software* deben ver la reacción al cambio como una prioridad más importante que seguir una rutina establecida.

“El cliente vivo con pensamientos y sentimientos volátiles es ahora el centro del universo comercial”.

Muchos administradores tradicionales han encontrado que estas prácticas, comúnmente llamadas “gestión ágil”, son difíciles de entender e implementar. Sin embargo, quienes las han puesto en práctica han obtenido beneficios importantes. Por ejemplo, Spotify, el servicio de música en *streaming*, que ha utilizado la gestión ágil desde su lanzamiento en el 2008. Sus equipos autodirigidos continuamente buscan mejorar sus ofertas. En el 2013 Spotify lanzó su servicio de noticias para hacer recomendaciones personalizadas a los usuarios. En el 2014 actualizó el servicio y lo llamó Descubrir. Sin embargo, se dio cuenta de que los usuarios preferían seguir siendo seguidores de las listas de reproducción de los editores. Entonces, dos ingenieros de Spotify analizaron miles de millones de listas de reproducción creadas por usuarios y sugirieron que el servicio usara la información para crear listas personalizadas según las preferencias específicas de cada usuario individual.

“La habilidad de adaptarse a la complejidad y el cambio continuo e impredecible era más importante que los planes cuidadosamente preparados”.

Con una serie de iteraciones y casi nada de burocracia, el equipo de Spotify creó la mejorada función del Descubrimiento semanal, en la que cada semana más de cien millones de usuarios reciben una lista de reproducción de música que les gustará. Con esta nueva función Spotify ganó terreno sobre sus rivales, que también contaban con grandes cantidades de música, pero carecían de la habilidad de ayudar a los usuarios a descubrir música que les podría gustar.

Principios de organización

Las empresas que acogen la gestión ágil siguen estos tres principios de organización:

1. La Ley del equipo pequeño

Los equipos pequeños ágiles siguen estas prácticas comunes:

- **Trabajar en tamaños pequeños** – Muchas iniciativas grandes y complicadas fracasan porque los negocios no pueden cambiar sus planes tan rápido bajo condiciones de incertidumbre y cambios rápidos. Los negocios que usan la gestión ágil modifican su manera de administrar. Reducen el alcance de sus proyectos, los tamaños de sus equipos y mejoran sus tiempos de respuesta a la retroalimentación (*feedback*) de sus clientes. Con estos métodos, los negocios pueden rastrear el desarrollo de proyectos, incluso con iniciativas complejas y de gran escala.
- **Implementar equipos pequeños e interfuncionales** – La gestión ágil recomienda el uso de pequeños equipos independientes de siete a doce miembros cada uno, quienes deben ofrecer una variedad de habilidades al proyecto, y cada equipo debe tener la capacidad de cumplir con requerimientos específicos de los clientes.
- **Limitar el trabajo en proceso** – Los equipos deben enfocarse en proyectos específicos que pueden terminar en un tiempo determinado. Con este enfoque, los negocios pueden asegurarse de que el trabajo a lo largo de la empresa no se desacelere ni se atore.
- **Establecer equipos autónomos** – Cuando los negocios deciden qué tareas deben completar y en qué tiempo, equipos diferentes –no los ejecutivos– determinan cómo lograr esos objetivos.
- **Concentrarse en llegar a “hecho”** – Evaluar el éxito con el que los equipos cumplen sus metas es una manera de medir la efectividad de las implementaciones ágiles. Los equipos deben terminar y no estancarse en un estado de “casi terminado”. Las grandes empresas burocráticas suelen reaccionar lentamente y pierden oportunidades pues tienen tareas sin terminar.
- **Trabajar sin interrupción** – Una vez que los equipos empiezan un ciclo, terminan su trabajo sin asumir nuevas tareas ni cambiar a otros proyectos en curso.
- **Facilitar reuniones diarias** – Los equipos llevan a cabo reuniones diarias para hablar sobre el trabajo que han completado y los retos que faltan. Las hacen para reforzar su comunicación interna, no para proporcionar información a la alta gerencia.
- **Practicar la transparencia radical** – Los equipos ágiles comparten información públicamente para que cualquiera pueda conocer el estatus del proyecto, sus avances y probables obstáculos.
- **Reunir retroalimentación de los clientes para cada ciclo** – Los clientes ofrecen retroalimentación al final de cada ciclo corto de trabajo. En colaboración con la gerencia, los equipos deciden cómo incorporar esta nueva información a su proyecto.

- **Realizar revisiones retrospectivas** – Los equipos regularmente evalúan lo que han aprendido de cada proyecto y cómo pueden aplicarlo al trabajo en proceso.

2. La Ley del cliente

La centralidad del cliente en los negocios es otro estímulo que obliga a los cambios en las estrategias corporativas. En 1954 el experto en gestión Peter Drucker señaló que un negocio podía considerar la creación de clientes como su objetivo primario. En esa época las compañías pensaban que debían concentrar su energía en obtener ganancias. En las décadas de 1970 y 1980 los académicos justificaban este argumento, que se cristalizó en la doctrina económica de que las empresas deben maximizar el valor de los accionistas. Los negocios ofrecían sus productos y servicios y esperaban que los clientes los compraran. La globalización, la importancia del trabajo calificado en aumento y los cambios en la tecnología y los marcos regulatorios significan que los clientes ahora dominan las empresas que les dan servicio. La Ley del cliente coloca a sus compradores en el centro de su universo. Las empresas que se adhieren a este axioma siguen las siguientes prácticas:

- **Objetivo** – Los negocios deben elegir a sus clientes primarios. Las empresas que tratan de atender a todos se vuelven demasiado débiles.
- **Experimentación constante** – Pruebe diferentes opciones sin decidir de entrada cuáles son las mejores. Esto funciona en industrias como la del *software*, que puede experimentar a bajo costo.
- **Asociarse con *start-ups*** – Sus características establecidas podrían entorpecer eso que usted necesita hacer para cambiar. No tiene que hacer todo usted mismo.
- **Incrementar la maleabilidad de productos** – Cambiar de productos físicos a digitales –por ejemplo, de *hardware* a *software*– facilita la personalización y actualizaciones. Esto funciona solo si adopta la perspectiva de sus clientes.
- **Enfoque** – Diseñe su producto para que sea la versión más sencilla, pero una que le gustará a sus clientes.
- **Innovación en etapas cortas** – Lleve su oferta al mercado con las características principales que sus clientes quieren, y gradualmente haga mejoras.
- **Evaluar** – Asegúrese de que cada mejora añada beneficios sustanciales.
- **Estar dispuesto a decepcionar** – Identifique a los clientes que quiere complacer. Amazon trata de complacer a sus clientes, pero no a los autores, editores ni minoristas.
- **Entregue valor más rápido** – Ofrezca mejoras tan rápido como pueda.
- **Personalice** – Permita a sus clientes modificar sus productos según sus requerimientos.

3. La Ley de la red

Busque crear redes de equipos que trabajen en conjunto, con la misma energía y compromiso que los miembros de sus equipos pequeños. Organice su red de acuerdo con la Ley de equipos pequeños. La mayoría de los administradores tradicionales consideran que las redes grandes y efectivas son una contradicción, pues creen que las redes no pueden ser al mismo tiempo grandes y efectivas porque no es administrativamente posible. Desde tiempos inmemorables los seres humanos han tenido la creencia de que solo las jerarquías pueden gestionar grandes organizaciones. Sin embargo, varias organizaciones ágiles grandes han funcionado con efectividad como redes desde principios de los 2000. Estas incluyen

Riot Games, Spotify y la División de Desarrollo de Microsoft. Algunas organizaciones con más de mil empleados gestionan a través de equipos, no estructuras jerárquicas. En estas y otras compañías los grupos en redes efectivas conforman la organización, en lugar de funcionar dentro de ella. En redes verdaderas, la competencia supera los marcos legales como principio de una organización.

“La complejidad respondía a la competencia, no a la autoridad”.

Las organizaciones que desean transformarse en redes pueden considerar tres tácticas. Algunas han intentado aplicar el enfoque drástico del “big bang de arriba abajo” en el que de repente arrancan de tajo la burocracia. Al igual que con la Revolución cultural de Mao, el daño colateral puede ser considerable. Si las organizaciones no se transforman correctamente pueden sufrir costos sustanciales. El segundo enfoque, un esfuerzo de transformación gradual de abajo para arriba, puede fallar, salvo que cuente con el compromiso indefectible de la alta gerencia. La tercera opción, que puede funcionar bien, es una combinación de cambio de arriba abajo y abajo para arriba, como lo ejemplifica el éxito de la División de Desarrollo de Microsoft. El movimiento ágil en sí mismo empezó como una iniciativa en las bases, pero que se hizo de un entusiasmo genuino en todos los niveles.

Sobre el autor

Stephen Denning trabajó en el Banco Mundial en diversos puestos gerenciales. Es consultor de gobiernos y empresas, ha escrito sobre negocios, gestión, una novela y un tomo de poesía.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/33569>

Este resumen puede ser leído por Tesco empleados.

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).