

AGILIDAD DE NEGOCIO PARTE II:

Contar con una Brújula que Guíe la Transformación es Indispensable.

En la primera entrega se analizó como implementar agilidad de negocio construyendo cadenas de valor que inician y terminan con el cliente para satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible.

Lo descrito en dicho artículo supone un gran reto, dado que surge la necesidad de contar con una hoja de ruta que permita guiar a la empresa durante el proceso de transformación respecto al horizonte macro de lo que se pretende lograr.

Avanzar en el proceso sin tener dicha definición puede conllevar a que se presenten fallas significativas en la implementación generando las siguientes u otras situaciones:

- ✓ Que los colaboradores no se sientan comprometidos o parte de la estrategia que impulsa la organización por tanto no la sienten como propia.
- ✓ Que el proceso se focalice demasiado en metodologías específicas sin una mirada macro que, de coherencia y sinergia, para poder integrar adecuadamente a todas las unidades involucradas en los esquemas de trabajo ágiles que se pretenden impulsar.
- ✓ Que se generen luchas internas y jerárquicas perdiéndose la visión, y objetivos iniciales.
- ✓ Y peor aún que la transformación esté desalineada con las necesidades reales del cliente y las oportunidades de negocio que se detectaron e incentivaron el inicio del cambio.
- ✓ En consecuencia, las cadenas de “valor” implementadas no estaría alineadas con su propósito fundamental que es satisfacer las necesidades del cliente.

En tal sentido PMI impulsa el uso de una herramienta denominada “La Brújula de Transformación de Brightline” que establece un esquema metodológico sencillo paso a paso para dicho fin. (En la siguiente página se puede descargar el documento guía de esta herramienta; <https://www.brightline.org/resources/transformation-compass>)

Cabe aclarar que La Brújula de Brightline es independiente de los marcos metodológicos que se estén utilizando. Pero se acopla perfectamente a los principios y esquemas de trabajo ágiles (Siendo aplicable a cualquier tipo de transformación). De allí su gran potencial y utilidad para establecer la visión macro del proceso de cambio.

Con la brújula de Brightline se logra una alineación en ambos sentidos; desde dentro hacia afuera (con líderes comprometidos e impulsada por colaboradores interesados con que los cambios sean exitosos) y desde afuera hacia dentro (entendiendo las necesidades reales del

cliente y las tendencias del mercado para identificar las oportunidades de negocio que se traduzcan productos y/o servicios de innovación)

El objetivo es desarrollar capacidades sostenibles que generen valor a la organización en el menor tiempo posible. En la figura N°1 se muestran los cinco pilares fundamentales que Brightline establece como *“críticos y que se refuerzan mutuamente para lograr una transformación efectiva”*

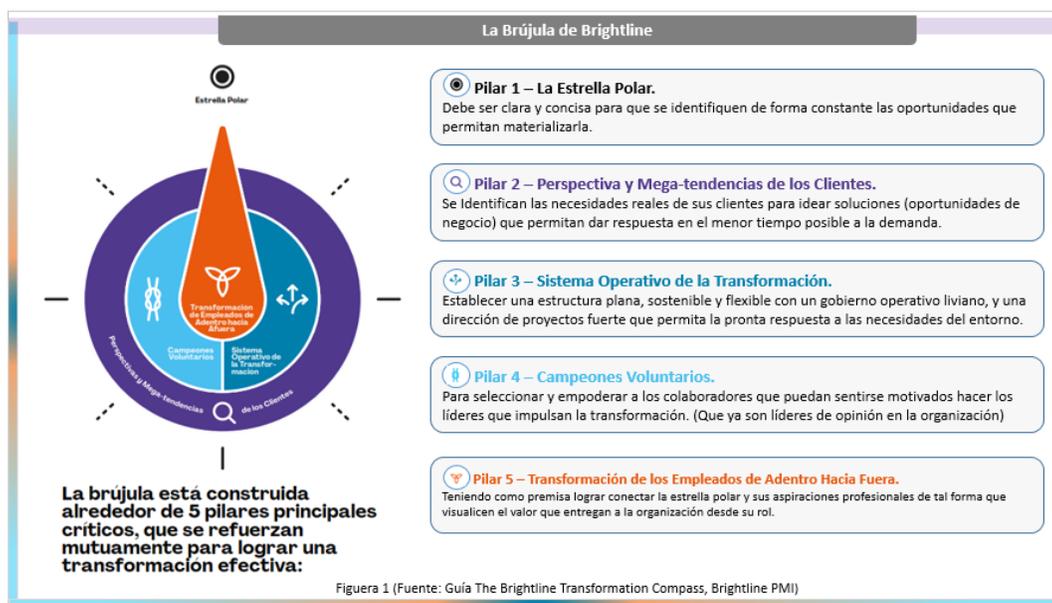


Figura N° 1 (Fuente: Guía the Brightline Transformation Compass, Brightline-PMI)

El primer pilar se denominada **la estrella polar** cuyo objetivo es que *“proporciona a los empleados una dirección clara dónde buscar oportunidades, y que oportunidades perseguir (priorizar) - señala su autor-”* de tal forma que incorporen dicha visión a sus actividades rutinarias en pro de adherirse a los nuevos esquemas de trabajo.

Cabe mencionar que dicha estrella no es inamovible, si no por el contrario podrá ser ajustada cuando el contexto que le dio origen cambia, siendo necesario reevaluarla y adaptarla al nuevo contexto si lo amerita.

El segundo pilar de la brújula se aborda las **perspectivas y mega-tendencias de los clientes**, a partir de un entendimiento más detallado y profundo del ecosistema o contexto de la organización. A través de este pilar se pretende captar las necesidades reales de sus clientes, las cuales pueden traducirse en oportunidades negocio.

El tercer pilar corresponde al **sistema operativo de la transformación**. Dado que la agilidad de negocio no será posible, si no se logra implementar una estructura operativa fluida,

sostenible y adaptable, abierta a la experimentación, pruebas y aprendizaje continuo (lo que implica un cambio en la tolerancia al riesgo habitual a nivel de negocio).

El autor plantea que se implementen de equipos de respuesta rápida (Que deben ser multidisciplinarios con capacidades transversales), los cuales se engranan o cuentan con el apoyo de un equipo central formado por los altos ejecutivos que dictan las directrices estratégicas.

La apuesta es que estos equipos logren adherir su gestión, en base a los nuevos flujos de trabajo con sus respectivos indicadores de desempeño (ya que *“Sin métricas claras, es imposible juzgar el éxito de cualquier proceso de transformación”*) y serán quienes impulsen la transformación.

En cuanto a la nueva estructura, es importante que las unidades tengan cierta autonomía con foco en dar respuesta oportuna a las necesidades emergentes con productos o servicios innovadores (desde la perspectiva o funciones que cada unidad desempeña)

El cuarto pilar de la brújula estimula a los colaboradores a participar de forma activa en la transformación, denominándolos como **campeones voluntarios** (Que es nombre que recibe el cuarto pilar). Brightline señala que *“a través de campeones voluntarios permite que sus empleados se sienta dueños y estén comprometidos con la transformación”*. Favoreciendo además que las personas adquieran nuevas habilidades y destrezas, al mismo tiempo en que la organización se transforma.

Por lo anterior importante motivar a los candidatos para que asuman el reto de ser campeones voluntarios. De forma tal que visualicen los beneficios en su carrera y crecimiento personal (Diseñando para planes de formación con dicho foco).

También es necesario empoderar a los campeones voluntarios reubicándolos en puntos de influencia para que el modelo transformado se afiance, dado que ellos deben ser evangelizadores de cambio.

El quinto pilar de la brújula es **la transformación de los empleados de dentro hacia afuera**. Lo cual es relevante dado que todo proceso de cambio a nivel organización no resultará exitoso, si no logran cambios a nivel individual de los colaboradores que hacen parte de ella.

En relación con este tema, autor indica que *“los empleados tienen a ver las transformaciones de una entre tres maneras: como una amenaza, como una carga, como una oportunidad”* siendo la tercera opción la que se pretende impulsar en la brújula y para ello prevé de una herramienta de autoevaluación que permite establecer el punto de partida del proceso.

Puesto que en base a la autoevaluación se identifica el valor de cada uno de los individuos que participan en la transformación (potenciando sus destrezas, habilidades y motivación) y como su labor contribuye a la visión (desde la apertura para adoptar nuevos esquemas de trabajo que a su vez le permitirán seguir creciendo profesionalmente).

Para más información en detalle de los 5 pilares de la brújula consultar documento de referencia de la herramienta.

Según lo descrito hasta este punto, los 5 pilares permiten abordar transformación. Pero es importante mencionar que estos a su vez se ejecutan dentro del ámbito de una metodología que consta de tres pasos; **inspirar - movilizar –cambiar**. (La cual se repite para cada dominio que se pretenda desarrollar). Ver la siguiente imagen.



Figura 2 (Fuente: Gráfica basada en la Metodología Paso a Paso de la Guía The Brightline Transformation Compass, Brightline PMI)

Todo lo planteado en el artículo pone de manifiesto los beneficios que otorga el uso de la brújula de Brightline como herramienta para guiar el proceso de transformación hacia la tan anhelada agilidad de negocio de forma efectiva y sencilla.

Garantizando que todos en la organización participen del proceso de transformación y permitiendo que se establezcan los soportes necesarios a nivel estratégico, táctico y operativo para implementar y ejecutar los esquemas de trabajo ágiles que se vayan definiendo en los distintos dominios.

De tal forma que la organización pueda adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado; logrando con ello dar respuesta en el menor tiempo posible a sus clientes con productos y/o servicios de innovación.



Especialista en gestión corporativa de proyectos y PMO. Con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios. siendo responsable de establecer; los procesos, herramientas y marcos metodológicos para la gestión integral de portafolio de iniciativas. Además de experiencia en asesoramiento estratégico a empresas; Retail, TELCO y Financieras para el rediseño de los procesos críticos con el fin de definir planes de mejora alineados a sus objetivos de negocio.

Alexander Guerrero Pinedo – PMP

Consultor OPM | Organizational Project Management