

Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADA

¿Agilidad? ¿Para qué?

No nos encasillemos en metodologías: encontremos un camino de cambio en base a nuestra realidad. Y generemos valor.

Gabriela Llosa

VP de Marketing y agile practice leader del Grupo Ransa



SOBRE LA AUTORA

Gabriela Llosa es VP de Marketing y agile practice leader del Grupo Ransa. Es administradora de empresas de la Universidad de Lima, con una maestría en Comunicación Empresarial y Política de la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido gerente de Proyectos de APOYO Comunicaciones, gerente general de Studio A-Interbrand y asesora del Ministerio de Educación.

Mucho se habla de agilidad empresarial o *agile*, pero qué es y, sobre todo, para qué sirve. No soy experta en el tema. Vengo del mundo de las comunicaciones y la administración. Creo en el poder de una organización alineada a un propósito, el trabajo multidisciplinario y el sentido común. Así me tocó liderar el *agile practice team* (APT) en el Grupo Ransa (conocida en algunas empresas como la oficina de transformación ágil).

Cuando empezamos, temíamos que sea vista como una moda. Nos tomó tiempo interiorizar que la agilidad es un *mindset*: la capacidad de adaptarnos para entregar valor en un contexto que cambia constantemente. Y valor no es solo más ventas, ahorros o rentabilidad: es también el trabajo colaborativo y multifuncional, un cliente contento por un servicio mejorado o un proceso manual automatizado.

Vamos aprendiendo, pero para que funcione se tienen que dar algunas condiciones:

Ayuda volver siempre a la pregunta “por qué lo hacemos” y monitorear permanentemente la entrega de valor.

Coherencia. La transformación ágil tiene que estar alineada con la cultura y la estrategia corporativa. Esto facilitará su comprensión y movilizará a la organización. En nuestro caso, encaja con

el cambio cultural que iniciamos hace más de cuatro años, y que tiene como base mejorar la experiencia de nuestros clientes y crecer con ellos trabajando en equipo, con tecnología y eficiencia.

Gobierno. Si solo nos centramos en crear *squads* o tribus corremos el riesgo de generar ‘islas’ ágiles. Para que la agilidad se extienda a toda la organización y sea sostenible, debe existir un equipo que gobierne sus lineamientos, conecte los retos de los diferentes equipos y orqueste los recursos. En nuestro caso, es un equipo multifuncional con reporte directo al CEO, integrado por miembros de las áreas de gestión humana y tecnología, y *agile coaches*

enfocados en habilitar una organización adaptable y ágil.

Liderazgo. La transformación la hace cada negocio y la dirigen los líderes. El equipo de transformación ágil, en coordinación con el área de gestión humana, asegura que estos incorporen las competencias y capacidades necesarias. Pero es vital que el CEO y el equipo ejecutivo estén convencidos de que es el camino y lo incorporen en su narrativa.

Foco en la entrega de valor. La práctica ágil es un medio para entregar valor al cliente, a los trabajadores y a la organización. Practicar *scrum*, *kanban* u otra metodología ágil no es el fin en sí mismo. No podemos perder el foco ni distraernos en el método. Ayuda para ello volver siempre a la pregunta “por qué lo hacemos” y monitorear permanentemente la entrega de valor.

Impregnar la agilidad. La agilidad empresarial tiene rituales, como las retro, los *daily* y los *reviews*, que priorizan a las personas en el proceso y ayudan al equipo a fortalecer la confianza, el compromiso y la identificación con el reto. Trabajar en *sprints* y en equipos multifuncionales con OKR (*objective key results*) permite abordar el reto desde todos los frentes y corregir oportunamente lo que no funciona. Y si llevamos estas prácticas al día a día, impregnaremos la agilidad en toda la organización.

Engagement. Para convencer a la organización de adoptar la agilidad y generar credibilidad se tienen que visibilizar los logros de la transformación. Es importante contar con ‘*influencers*’ que comuniquen las experiencias positivas dentro y fuera de la empresa. Así lograremos también atraer y retener talento, y fortalecer nuestra marca.

Las recomendaciones de los expertos deben servirnos de guía, pero no encasillarnos: cada organización encontrará su propio camino de transformación de acuerdo a sus retos, cultura, recursos y particularidades. Habrá aciertos y desaciertos, pero debemos estar seguros de que fortaleceremos nuestra capacidad de adaptarnos al cambio, ser exitosos y crecer. Para eso es la agilidad. ■