



Gestión de proyectos



Habilidades de agilidad

por Amy C. Edmondson y Ranjay Gulati



Habilidades de agilidad

Cómo crear equipos temporales que puedan eludir la burocracia y realizar rápidamente el trabajo crucial

 AUTORES

Amy C.

Edmond

ON
Profesor, Harvard Business

School

IN LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS, el enfoque ágil para mejorar los productos, servicios y procesos ha arrasado en el mundo empresarial. Se trata de un enfoque que exige a las organizaciones

La agilidad es una de las principales características de las empresas que adoptan equipos pequeños, capacitados y multifuncionales, dividen las iniciativas o los retos en pequeños módulos y desarrollan soluciones mediante el uso de prototipos rápidos, bucles estrechos de retroalimentación con el cliente y una rápida adaptación. Aunque tiene sus raíces en el desarrollo de software, la metodología ágil se ha extendido a muchas otras funciones, y algunas empresas han convertido gran parte de su organización, incluida la alta dirección, en equipos ágiles.

La capacidad de respuesta, por ejemplo, es menos eficaz para las operaciones o funciones que requieren consistencia y eficiencia en lugar de agilidad. Pensemos en procesos de producción maduros y de gran volumen, como los utilizados para producir aluminio, productos químicos básicos y papel. Pueden funcionar eficazmente durante semanas o meses sin interrupción, y los ajustes pueden ser extremadamente costosos e incluso peligrosos. Otras actividades repetitivas, como el procesamiento de facturas, las nóminas y la elaboración de presupuestos, también funcionan mejor con sistemas burocráticos. De hecho, la burocracia -caracterizada por la especialización

Ranjay Gulati
*Profesor, Harvard
Business School*

Aunque la agilidad puede beneficiar a las partes de una empresa que deben ser ágiles -las que gestionan las cambiantes relaciones con los clientes, exploran nuevos mercados y desarrollan nuevos productos con rapidez y

funciones, reglas fijas y una jerarquía de autoridad- ha recibido una mala reputación: Cuando se diseña bien, es excelente para garantizar la fiabilidad, la eficiencia, la coherencia y la equidad.

Pero es comprensible que estos sistemas no se adapten rápidamente a las circunstancias cambiantes del mercado, y que surjan ocasiones en las que las empresas necesiten prescindir de ellos para abordar proyectos selectos que exigen rapidez, flexibilidad y experimentación. Algunos ejemplos son la puesta en marcha de una función de I+D para generar una innovación más radical; averiguar cómo atender las necesidades de un nuevo cliente estratégico en un mercado emergente cuyos requisitos difieren drásticamente de los de los clientes existentes; y responder muy rápidamente a un cambio contextual repentino, como ocurrió durante los primeros días de la pandemia de Covid.

En estos casos, ¿cómo pueden las grandes organizaciones consolidadas eludir sus propios procesos para actuar con rapidez y eficacia, dejando al mismo tiempo el sistema general en paz? Nuestra investigación identificó varias grandes empresas -entre ellas PepsiCo, Sony, Novartis y GE- que utilizaron equipos temporales para llevar a cabo rápidamente proyectos estratégicos sensibles al tiempo. Todas empleaban principios y valores ágiles, pero algunas no utilizaban métodos ágiles formales. En su lugar, utilizaron lo que llamamos *trucos de agilidad*. Son atajos o métodos novedosos que aumentan la productividad o la capacidad de respuesta, y responden al uso original del término "hack" por parte de los programadores informáticos: una solución rápida y eficaz, aunque poco elegante, para un problema concreto.

En algunos casos, los equipos se desencadenaron para perseguir una nueva oportunidad de mercado; en otros, se formaron para responder de forma contundente y creativa a graves problemas de rendimiento, como un descenso alarmante y sostenido de los ingresos. Los miembros de los equipos sabían que estaban tratando de captar algo que la organización perdería de otro modo. Todos los equipos utilizaron métodos poco ortodoxos para conseguir resultados rápidamente;

actuaron como soluciones para conseguir cosas fuera de la arquitectura establecida de la organización y de los procesos operativos normales.

Aunque los proyectos difieren en tamaño y duración, descubrimos aspectos comunes en sus enfoques relacionados con



su propósito, el permiso que se les concedió para operar fuera de la norma, y el proceso disciplinado e iterativo que emplearon- que otras empresas que buscan crear hacks de agilidad pueden aplicar.

Propósito

Cada uno de los proyectos que estudiamos comenzó con un propósito inspirador y factible, por ejemplo, ganar una licitación para un megaproyecto, recuperar una cuenta clave o catalizar una innovación novedosa. La importancia de los objetivos ayudó a minimizar el rechazo de los guardianes del funcionamiento estándar. procedimientos en las organizaciones. Y en todos los casos los miembros del equipo del proyecto -y los de otras partes de la empresa cuya experiencia o recursos eran necesarios para el éxito- creían que el objetivo era importante.

Considere lo que sucedió en GE en 2012. Los Ferrocarriles Indios, la segunda red ferroviaria del mundo, habían anunciado un plan de 2.500 millones de dólares para renovar toda su flota de locomotoras diésel y pidieron que se presentaran ofertas en un plazo de seis meses. Dadas las décadas de vida útil de una locomotora, era una oportunidad única. Pero Nalin Jain, un joven ejecutivo de GE India, se dio cuenta de que había una serie de factores que impedían presentar una oferta a tiempo para competir: los lentos sistemas tradicionales de la empresa; la lejana ubicación de la sede de GE Transportation en Erie (Pensilvania); la vaguedad de los requisitos de los ferrocarriles indios y la probabilidad de que las especificaciones cambiaran durante el proceso de licitación; y los elevados riesgos de la operación (si la oferta era demasiado alta, la operación se

se perdería; si la oferta fuera demasiado baja, el trato sería

Spotlight

MEJOR GESTIÓN DE
PROYECTOS

de la empresa, que se traduce en una enorme pérdida financiera). La única opción era un enfoque ágil para elaborar una propuesta ganadora. Jain reunió un equipo y se puso a trabajar. El equipo necesitaba experiencia en fabricación, abastecimiento, finanzas y contratos, así como en el funcionamiento de un proceso de licitación gubernamental en la India. También necesitaba personas que pudieran pensar en el problema de una forma nueva. Al destacar el enorme tamaño de la oportunidad y argumentar que era posible ganar la licitación y hacerla rentable, Jain se ganó el apoyo de los ejecutivos y la cooperación de varios grupos de GE cuya experiencia era fundamental para presentar una oferta sólida.

Otro ejemplo es el de PepsiCo UK. A mediados de 2016, la unidad había experimentado dos años consecutivos de disminución de los ingresos y estaba a punto de sufrir un tercero. Ian Ellington, el director general, sabía que tenía que tomar medidas. Pero se dio cuenta de que el arraigado sistema de PepsiCo sistemas y normas impediría dar respuestas rápidas y novedosas. Ellington también sabía que reformar toda la organización desde dentro llevaría demasiado tiempo y probablemente generaría una gran resistencia. Su solución fue un "SLAM"

(autoorganizado, ligero, autónomo y multidisciplinar) encargado de dar la vuelta al barco. A lo largo de ocho semanas, los miembros del equipo se pusieron en contacto con las principales partes interesadas con experiencia en la marca o con relaciones con los minoristas de primera línea para entender qué había ido mal y recoger y generar ideas para revitalizar las diferentes

marcas y cuentas. Algunos expertos en marcas, por ejemplo, tenían ideas para mejorar las ventas online, pero nunca habían sido invitados a experimentar con ellas. El equipo de SLAM

Cuándo utilizar la agilidad Hacks: Tres ejemplos

Cuando se trata de una crisis inmediata que requiere una ejecución rápida (por ejemplo, salvar una gran cuenta corporativa)

Cuando las oportunidades de innovación viables se perderían de otro modo debido a a los procesos burocráticos y a los silos organizativos (por ejemplo, anulando el desarrollo de productos incrementales para perseguir ideas radicales)

Cuando los procedimientos operativos estándar impiden abordar con rapidez una cuestión de importancia estratégica a largo plazo (por ejemplo, nuevas tecnologías de fabricación que amenazan con remodelar el mercado)

no dictó soluciones, sino que recopiló ideas y capacitó a otros para crear un camino viable para salir del declive. Esto condujo a un aumento de los ingresos en el Reino Unido del 2,3% en el primer año y del 2% en el segundo.

Permiso

Un propósito motivador proporciona un punto de partida. Pero los trucos de agilidad fracasan a menos que se desvíen de las formas convencionales de hacer las cosas. En todos los casos que estudiamos, los equipos de proyecto recibieron permiso -y recursos- de la dirección para probar cosas nuevas rápidamente, sin pasar por los canales y aprobaciones habituales. Pero lo más significativo es que ninguno de los equipos que observamos eran empresas autónomas aisladas del resto de la organización. Por el contrario, todos se apoyaban en el apoyo y la interacción con los colegas que desempeñan funciones tradicionales.

El equipo de los Ferrocarriles Indios de GE se saltó los niveles organizativos e informó directamente a los directores generales de GE India y de GE Transportation. El equipo les mantenía al corriente de los avances y los obstáculos. Dados los estrictos requisitos de coste y personalización, no estaba claro que GE pudiera obtener beneficios con la operación. Y lo que es peor, Indian Railways ya había presentado ofertas similares en el pasado para luego retirarlas. Por estas razones, GE se resistía a llevar a cabo la operación. Sin embargo, con el fuerte apoyo de los dos directores generales, el equipo superó esos obstáculos actuando con rapidez para contratar a expertos clave dentro de GE, compartiendo los costes entre las divisiones, colaborando

ampliamente con los Ferrocarriles Indios, triangulando la información de diferentes fuentes para mejorar las estimaciones de costes y actuando con rapidez para probar las ideas. Cuando

el equipo tenía problemas para conseguir los recursos o las decisiones necesarias, los altos ejecutivos intervenían.

Consideremos también un hack de agilidad lanzado en 2013 por el nuevo CEO de Sony, Kaz Hirai. Una parte importante de su esfuerzo de transformación, revirtió un largo período de lento declive que había comenzado a principios de la década de 1990. Hirai reconoció que una burocracia con aversión al riesgo había impedido que innovaciones interesantes llegaran del laboratorio al mercado porque no encajaban perfectamente en uno de los verticales de negocio existentes de Sony. ¿Su solución? Un "hack" de innovación que permitía adquirir conceptos fuera de las categorías de productos existentes y, en última instancia, lanzar una serie de innovaciones de éxito. Reunió un equipo que dependía directamente de él, lo que le permitió eludir los engorrosos procesos de presupuestación y toma de decisiones de Sony, y se aseguró de que pudiera acceder rápidamente a cualquier recurso y tecnología que necesitara desde cualquier lugar de Sony. Esta configuración proporcionó al equipo la cobertura aérea necesaria para imaginar nuevas posibilidades y llevarlas a cabo dentro y fuera de la organización de Sony. Entre las innovaciones que el equipo puso en marcha se encuentra un popular proyector doméstico 4K que proyectaba imágenes de alta resolución en pantalla grande en las paredes y también servía como mueble, y un sistema de altavoces de cristal alojado en una bombilla.

En las empresas farmacéuticas, la I+D tiende a ser un asunto descendente: Los directivos asignan el dinero de la investigación a áreas específicas, dejando a menudo a los científicos de laboratorio encasillados en áreas terapéuticas definidas, como las enfermedades cardiovasculares o el cáncer. Además, los métodos científicos específicos, los silos disciplinarios y la reticencia al fracaso suelen desalentar los

experimentos arriesgados.

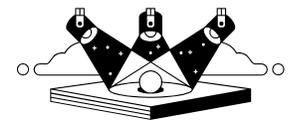
Cuando Jay Bradner dejó la ciencia académica para convertirse en director de I+D del gigante farmacéutico Novartis, en 2016, una serie de avances habían colocado a la empresa en un lugar fuerte. Sin embargo, Bradner se preguntaba cuántas grandes ideas se estaban perdiendo por no aprovechar el pensamiento más innovador de los científicos de laboratorio, una cuestión que se amplió con la marcha de varios de ellos que se habían ido a empresas emergentes. Así que cuando el científico Ian Hunt sugirió un nuevo enfoque para catalizar una innovación más radical, Bradner le invitó a dejar su actual función y probarlo. El resultado fue el Proyecto Génesis.

El Proyecto Génesis, creado como un concurso de innovación rápido y competitivo, animó a equipos interdisciplinarios a presentar propuestas de proyectos de ensueño a un grupo de científicos, entre los que se encontraba Bradner. De las 90 propuestas, cinco fueron finalmente seleccionadas. Los equipos ganadores recibieron espacio de laboratorio, financiación y tiempo para seguir desarrollando sus conceptos. Un científico nos dijo: "Estoy sorprendido de lo mucho que acelera Génesis. Pudimos conseguir un espacio de laboratorio y equipos de primera calidad en sólo un par de semanas". Cada proyecto pudo recurrir a diversos conocimientos cuando fue necesario. Pero a pesar de su contenido arriesgado y novedoso, todos los proyectos permanecieron dentro de la organización matriz. Al cabo de 18 meses, cada uno de ellos debía encontrar un lugar en uno de los programas de I+D de Novartis o poner fin al proyecto.

Tras su buena acogida, el Proyecto Génesis atrajo más de 150 propuestas en su segunda ronda, en 2018. El jurado seleccionó seis para su financiación.

Aunque el impacto total de la

iniciativa está por ver - se necesitan muchos años para sacar un nuevo medicamento al mercado - Bradner



Spotlight
MEJOR GESTIÓN DE PROYECTOS

elogia el Proyecto Génesis por generar rápidamente esfuerzos para explorar ideas innovadoras con poco coste y sin perturbar la organización en general. "Génesis no es muy caro", dice. "No es muy disruptivo". Pero aceleró enormemente la puesta en marcha de iniciativas en nuevas áreas, impulsó la colaboración y el compromiso entre los científicos de todas las disciplinas y aumentó el número de tecnologías y terapias transformadoras. en la línea de producción.

Proceso

Los trucos de agilidad que hemos estudiado son todo menos caóticos o descuidados. Cada uno de ellos seguía un proceso sistemático y disciplinado de prueba y error rápido con el objetivo de producir resultados en un plazo de tiempo ajustado. Todos compartían una predisposición a la acción.

No dejaron que la búsqueda de soluciones perfectas se interpusiera en el camino de la velocidad. En todos los casos, los procesos del proyecto se diseñaron para acelerar el ritmo de aprendizaje -a pesar de los riesgos-, forzando el progreso y proporcionando

las empresas pueden dar autonomía a los empleados y, al mismo tiempo, mantener el control). Encarnaron lo que llamamos "ejecución como aprendizaje", un enfoque estructurado para llevar a cabo los proyectos prestando especial atención a lo que funciona y cambiando el rumbo con frecuencia de forma reducida y con capacidad de respuesta. (Para más información, véase "The Competitive Imperative of Learning", HBR, julio-agosto de 2008).

Novartis y otras empresas estudiadas que organizaron concursos de innovación establecieron normas y plazos para el proceso de competición y para los proyectos seleccionados para su financiación. El proyecto Génesis ofreció formación en materia de presentación a los científicos que optaron por competir y facilitó la colaboración entre ellos organizando sesiones estructuradas de ideación y creando una plataforma interna de redes sociales. Esto permitió a los participantes encontrar socios en disciplinas clave con mayor facilidad. Se publicó un calendario de plazos muy rápido para presionar el proceso de ideación.

El equipo inicial de SLAM de PepsiCo UK y los demás que le siguieron trabajaron intensamente en una misión bien

definida, con un plazo de entrega, y utilizaron un método ágil y estructurado.

método. El proceso incluía la formación de una carta de equipo en torno al problema u oportunidad; la identificación de un líder de equipo, un entrenador y las partes interesadas; la especificación de las áreas de trabajo clave, que se clasificaron en bloques de una semana; el diseño de experimentos sucesivos; y la adopción de un conjunto de prácticas que organizaban el trabajo colaborativo de forma transparente e iterativa. El proceso permitió a los equipos SLAM para sortear los obstáculos de la organización y coordinarse cuando fuera necesario con los colegas de diversas funciones, como el marketing o la fabricación, para garantizar la ejecución de tareas urgentes. Una vez conseguidos los resultados, los miembros del equipo volvieron a sus funciones anteriores. El equipo de GE Transportation que perseguía el acuerdo con los Ferrocarriles Indios también fue capaz de actuar con rapidez siempre que no violara el tamaño, el coste y otros parámetros señalados por el cliente y la dirección de GE.

ADMITENTE, los HACKS DE AGILIDAD son soluciones a corto plazo que no abordan las causas subyacentes de los problemas de rendimiento arraigados. Pero pueden ser muy eficaces para abordar rápidamente los retos inmediatos y, al hacerlo, despertar a las personas a nuevas posibilidades y allanar el camino del éxito. ☺

Reimpresión HBR
S21062

AMY C. EDMONDSON es la
Profesora de Liderazgo y Gestión
de Novartis.

miento en la Escuela de Negocios de Harvard. Es autora de The Fearless Organization (Wiley, 2018). RANJAY GULATI es el director de Paul R. Lawrence MBA Clase de 1942 Profesor de Administración de Empresas en Harvard

Escuela de Negocios. Es autor de Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies (Harper Business, de próxima publicación).



