



# El camino hacia la agilidad organizacional

Por Ernesto Weissmann

En un mundo de negocios dinámico, las empresas con estrategias estáticas están destinadas al fracaso. El concepto de “agilidad organizacional” se vuelve un imperativo para la competitividad. ¿Qué es y cómo se gestiona una empresa estratégicamente ágil?

**E**n una encuesta realizada por The Economist, el 90 por ciento de los ejecutivos entrevistados declararon que la *agilidad organizacional* es un factor crítico para el éxito. Las empresas ágiles reducen los tiempos de respuesta al mercado e innovan más efectivamente, logrando una mayor capacidad de adaptación a ambientes de negocios complejos.<sup>1</sup>

## Tres tipos de agilidad

Don Sull, profesor de la London Business School y uno de los pioneros en la investigación de este concepto, señala que las organizaciones necesitan tres tipos de agilidad: estratégica, de portfolio y operativa.

**Agilidad estratégica.** En contextos turbulentos, las empresas suelen enfrentar un flujo constante de oportunidades que pueden clasificarse en pequeñas, medianas y grandes. Todos los días se nos presentan oportunidades pequeñas de mejora. Las grandes, por el contrario, son infrecuentes pero permiten dar un enorme salto de valor a las empresas que sean capaces de detectarlas y capturarlas.

Precisamente, la *agilidad estratégica* es la capacidad de detectar y cuantificar las grandes oportunidades que pueden cambiar las reglas de juego del mercado. Esto requiere diseñar sistemas que mantengan a la organización atenta al entorno y creen las capacidades para

una rápida formulación y ejecución de la estrategia.

**Agilidad de portfolio.** En la mayoría de las grandes organizaciones, el modelo de asignación de recursos suele estar fuertemente definido de abajo hacia arriba: los empleados de línea detectan las oportunidades, los gerentes medios apoyan los proyectos más prometedores, y los altos directivos aprueban las propuestas de los subordinados más confiables.

Bajo este esquema, en general, el proceso es lento y genera incentivos contraproducentes (difícilmente un gerente intermedio recomendará matar un proyecto, ya que esto dañaría su reputación o pondría en riesgo el trabajo de sus compañeros).

La *agilidad de portfolio*, justamente, es la capacidad para movilizar recursos (dinero, talento y foco del management) de manera rápida desde las áreas de negocio menos atractivas hacia las más atractivas.



<sup>1</sup> Encuesta realizada por The Economist Intelligence Unit, revista The Economist, 2009.

**Agilidad operativa.** Es la habilidad de una organización para explotar las oportunidades que surgen dentro de su modelo de negocio establecido, de manera más efectiva y más rápida que la competencia. Para ello, se requiere que las decisiones se tomen en el nivel más bajo posible, por las personas correctas, con la información adecuada y con las herramientas adecuadas.

## Buscando la agilidad

Cada empresa es única, y no existen recetas generales que puedan aplicarse de igual manera para todas las compañías. Sin embargo, hay algunas prácticas que nos ayudan a pensar la agilidad en empresas de distinta naturaleza.

En Tandem hemos desarrollado un modelo de Efectividad Organizacional™ que ayuda a diagnosticar la situación de cada empresa, y a seleccionar las principales palancas que pueden ayudar en la búsqueda de mayor agilidad.

Como modo general, veamos cinco prácticas concretas de acción que una empresa puede emprender:

1) **Tener muy en claro cuáles son las decisiones clave** que agregan valor diferencial. El primer paso es establecer un diálogo entre los miembros clave de la organización sobre cuáles son aquellas decisiones en las que debemos ser excelentes y que nos darán una ventaja competitiva al momento de tomarlas de manera ágil y confiable.

2) **Optimizar las tareas y reuniones en los procesos críticos.** Cuando un proceso es engorroso, las decisiones se demoran y las reuniones se prolongan más allá de la cuenta. Las empresas con procesos claros y efectivos ganan velocidad de acción y mejoran el clima organizacional. La clave no está en simplificar hasta el límite, sino en simplificar hasta el punto justo que permita robustez analítica sin burocracia.

3) **Asignar claramente los roles de los involucrados.** Es importante eliminar zonas grises y solapamientos de roles, para evitar que se generen pujas vinculadas a quién es el “dueño” de determinada decisión, y quién tiene poder de veto. Cuando la asignación de responsabilidades es clara, la toma de decisiones suele ser más rápida.

4) **Revisar los estilos de decisión.** Todas las organizaciones tienen una cultura particular para tomar decisiones. Algunas han heredado estilos que merecen ser revisados y, llegado el caso, adaptados. En algunas empresas, por ejemplo, existe un estilo de consenso en el que todos deben ponerse de acuerdo antes de tomar una decisión. Esto, por supuesto, quita mucha velocidad de reacción.

5) **Contar con sistemas de planeamiento ágiles.** Los procesos de planeamiento estratégico suelen estar más orientados a la liberación de recursos y control de resultados que a la toma de decisiones estratégicas. La implementación de un sistema de planeamiento ágil permite monitorear las incertidumbres del negocio y estar alerta a las oportunidades para poder capturarlas. Las empresas más exitosas hacen de la estrategia

una práctica dinámica. No se conforman con el ejercicio de planificación anual, donde se definen planes para luego poder dedicar gran parte del tiempo a explicar por qué no se han cumplido.

Al articular estas cinco capacidades organizacionales se podrá lograr un balance entre la confiabilidad de una decisión bien tomada que genera resultados y la agilidad de una decisión rápida que los genera antes.

Una empresa ágil es más efectiva estratégicamente y logra adaptarse mejor a los cambios del entorno. Es una organización menos burocrática, con reuniones más dinámicas y menor frustración de los equipos. Las empresas que al crecer se vuelven “pesadas” pierden en el camino parte de su potencial. Esto, en un mundo de rápidos

*“Una empresa ágil es más efectiva estratégicamente y logra adaptarse mejor a los cambios del entorno.”*

cambios y creciente complejidad, suele ser un camino al fracaso.

En un ambiente de negocios en donde las ventanas de oportunidad se abren y se cierran en poco tiempo, el desarrollo de agilidad para la toma de decisiones resulta un imperativo para la creación de ventajas competitivas sustentables. ■

---

**Ernesto Weissmann**

Director de Tandem, Soluciones de Decisión.  
Profesor de "Teoría de la Decisión" en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. [ew@tandemsd.com](mailto:ew@tandemsd.com).