

Investigación Great Place to Work®

# AGILIDAD: Habilidad para adaptarse al cambio





**En un mundo que se encuentra atravesando un profundo cambio del cual aún no podemos vislumbrar cuándo ni de qué modo emergerá, resulta fundamental que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse y transformarse de forma de poder seguir operando de manera exitosa en los tiempos venideros.**

**Con el Coronavirus estamos observando señales tempranas de un cambio en el comportamiento de los consumidores y las empresas. Algunos de estos cambios son respuestas directas a corto plazo a la pandemia y volverán a niveles normales una vez que se contenga el Covid-19. Sin embargo, otros cambios continuarán y transformarán a las empresas en las próximas décadas, la sociedad y los macros que definirán nuestra cotidianidad, no volverán a ser los mismos.**

**Por lo tanto, hoy más que nunca es importante destacar la importancia de poder adaptarse a situaciones de incertidumbre.**

**Frente a este escenario, el concepto de “agilidad” se ha convertido en uno de los más importantes para el mundo organizacional en el último tiempo, pero ¿qué significa exactamente?**

**La agilidad organizacional es la capacidad de una organización para renovarse, adaptarse y reconocer rápidamente las oportunidades que se presentan en el mercado, con el principal objetivo de tener éxito en un ambiente en constante cambio, incierto y turbulento, mejorando su efectividad y productividad en todos los ámbitos y situaciones.**

**¿Cómo logran esto las organizaciones? Deben contar con dos elementos principales: por un lado, tener la mentalidad apropiada y, por otro lado, contar con las herramientas y procesos adecuados para responder rápidamente a las necesidades del negocio.**

**Desde Great Place to Work® hemos querido abordar esta temática, consultándole directamente a miles de colaboradores de distintas organizaciones si estos elementos se encuentran presentes en sus lugares de trabajo. Las organizaciones en las cuales trabajan, ¿cuentan con la mentalidad adecuada?, ¿les proveen de las herramientas necesarias? ¿Se adaptan al cambio con suficiente rapidez? No sólo esto, sino ¿qué impacto tiene la agilidad en la percepción de los colaboradores acerca de sus lugares de trabajo? ¿De qué manera impacta en la confianza, el compromiso y la visión acerca del futuro de la organización?**

# Qué implica ser una empresa ágil

En Great Place to Work hemos cuantificado la agilidad preguntando a los colaboradores en qué medida están de acuerdo con dos afirmaciones generales sobre sus organizaciones:

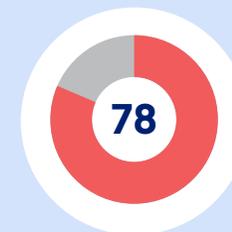
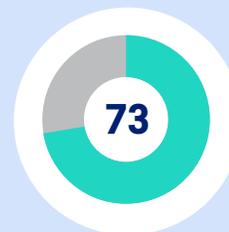
Aquí las personas cuentan con la mentalidad necesaria para responder a los cambios del negocio.

Aquí las personas cuentan con las herramientas y procesos necesarios para responder a los cambios del negocio.

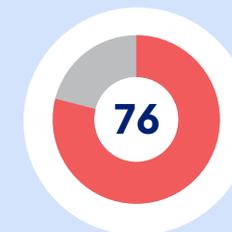
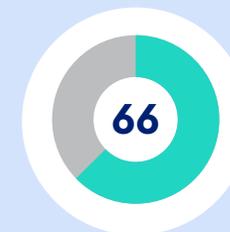
Para analizar los resultados, separamos las respuestas entre aquellas empresas que se encuentran dentro del ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar y el resto de las empresas del Mercado.

Entre los resultados obtenidos, observamos una clara distancia entre la percepción de los empleados del Mercado versus los empleados de Los Mejores Lugares para Trabajar. Los empleados en estas últimas consideran que sus organizaciones se encuentran en mejores condiciones para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, ya sea tanto en lo que hace a la mentalidad requerida como a las herramientas y procesos necesarios, con 15 puntos de diferencia frente a las del Mercado. En ambos casos, los empleados perciben que sus organizaciones se encuentran más preparadas en términos de mentalidad que de herramientas y procesos. Aun cuando en las organizaciones exista una mentalidad adecuada y una predisposición para realizar determinados cambios, muchas veces el mayor desafío se encuentra en la simplificación de procedimientos y la utilización de las herramientas y las tecnologías apropiadas cuando llegan a la compañía. Esto se logra con capacitaciones bien dirigidas, analizando cada perfil y nivel de conocimiento previo. Una buena planificación de las capacitaciones es vital para evitar resistencias.

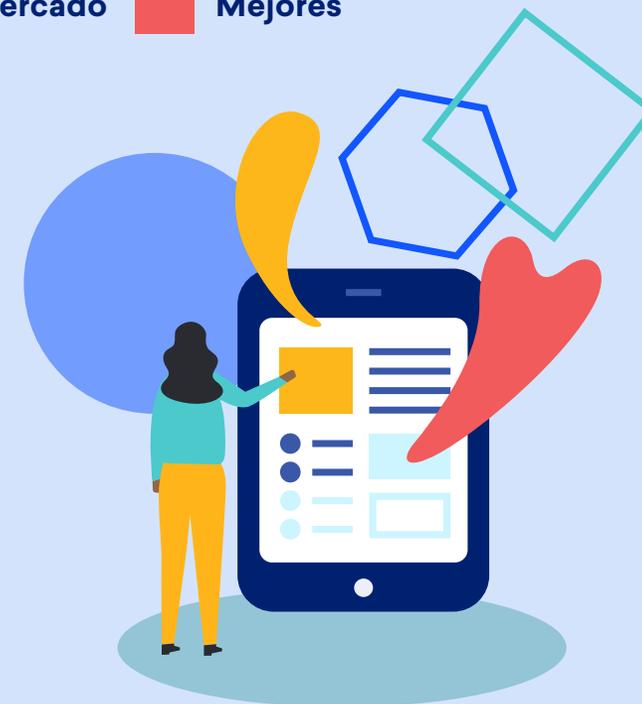
## Mentalidad



## Herramientas y Procesos



 Mercado  Mejores



# Los impulsores de la agilidad

Existen ciertas condiciones específicas que apoyan la capacidad de una organización para ser ágil.

¿Cuáles son estas áreas que nos permiten evaluar si la organización se encuentra bien equipada para responder rápidamente a las necesidades del negocio?



**DINAMISMO**

**Rapidez en la toma de decisiones.  
Simplificación de tareas.**



**INNOVACIÓN**

**Rapidez en la adaptación al cambio.  
Nuevas formas de hacer las cosas.**



**COLABORACIÓN**

**Cooperación entre áreas.  
Compartir conocimientos.**

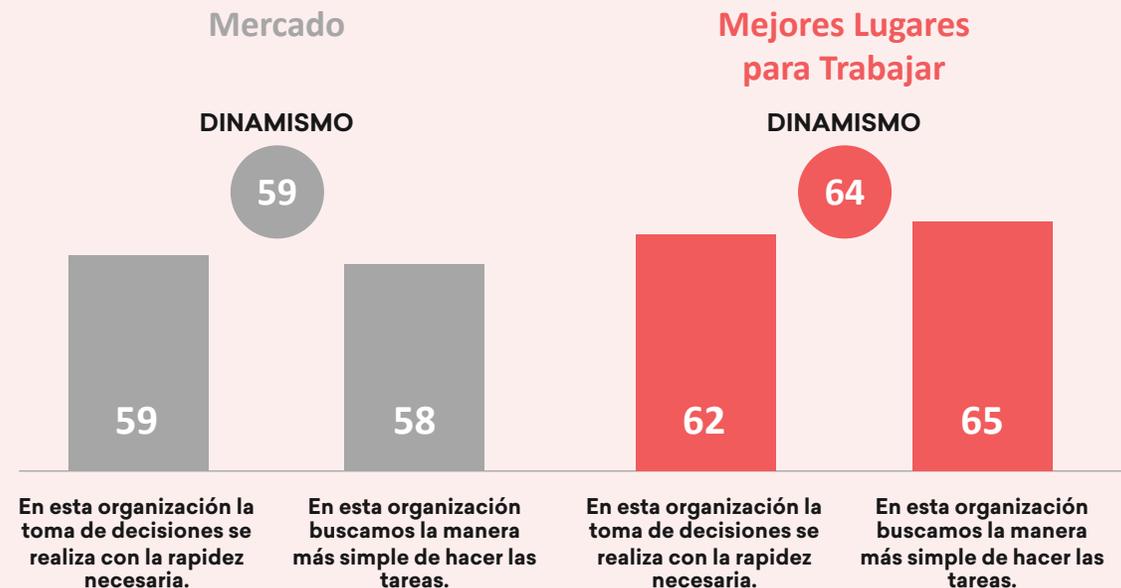
# Impulsor 1:

## DINAMISMO

El primer impulsor que resulta clave al hablar de agilidad es el Dinamismo. Se trata de la rapidez con la que se toman las decisiones en la organización y cuánto se simplifican los procedimientos y las tareas.

Las organizaciones ágiles tienen en común la habilidad de adaptarse rápidamente a las interrupciones y los cambios del mercado adoptando nuevos procedimientos y tecnologías. Pero para que esto ocurra, los empleados deben poder tomar decisiones, asumir riesgos y aprender de los errores.

Los empleados de las empresas del Mercado encuentran un margen de mejora respecto del dinamismo al interior de sus empresas, siendo la diferencia con Las Mejores Empresas de 5 puntos. Por su parte, se plantean diferencias en las percepciones respecto a los componentes del dinamismo. En la rapidez en la toma de decisiones Las Mejores están unos puntos 3 puntos por encima de las del Mercado. Se presenta una diferencia importante en lo que respecta a la simplificación de tareas, donde las Mejores están 7 puntos por encima. Sin embargo, en ambos aspectos plantean un alto nivel de desafío para unas y otras empresas.



## Entre los empleados de las empresas con mayor dinamismo encontramos algunos de los siguientes comentarios:

De esta empresa destaco la flexibilidad de los jefes y el dinamismo para tomar decisiones. Todo esto, hace que tenga un gran ambiente laboral y se trabaje muy bien con todos los equipos.



Aquí tienen muchas cosas que ayudan a descontracturar el ambiente laboral. Los cambios se viven con dinamismo y alegría.



Lo excepcional en mi empresa es la agilidad que se tiene para adaptarse a los cambios del mercado, con foco en nuestro público.



Por el contrario, en aquellas empresas que presentan mayores oportunidades en cuanto al dinamismo, se destacan comentarios referidos a la centralización de la toma de decisiones, la burocracia y las dificultades para mejorar y optimizar procesos.

En la medida que el cambio tecnológico y la agilidad en los procesos mejore, saldremos más airosos en el día a día y con menos estrés, que surge cuando las cosas no funcionan adecuadamente.

Una menor dependencia de una cantidad de procesos obsoletos permitiría mayor agilidad y se podrían liberar productos como para dar respuestas a problemas urgentes de los clientes.



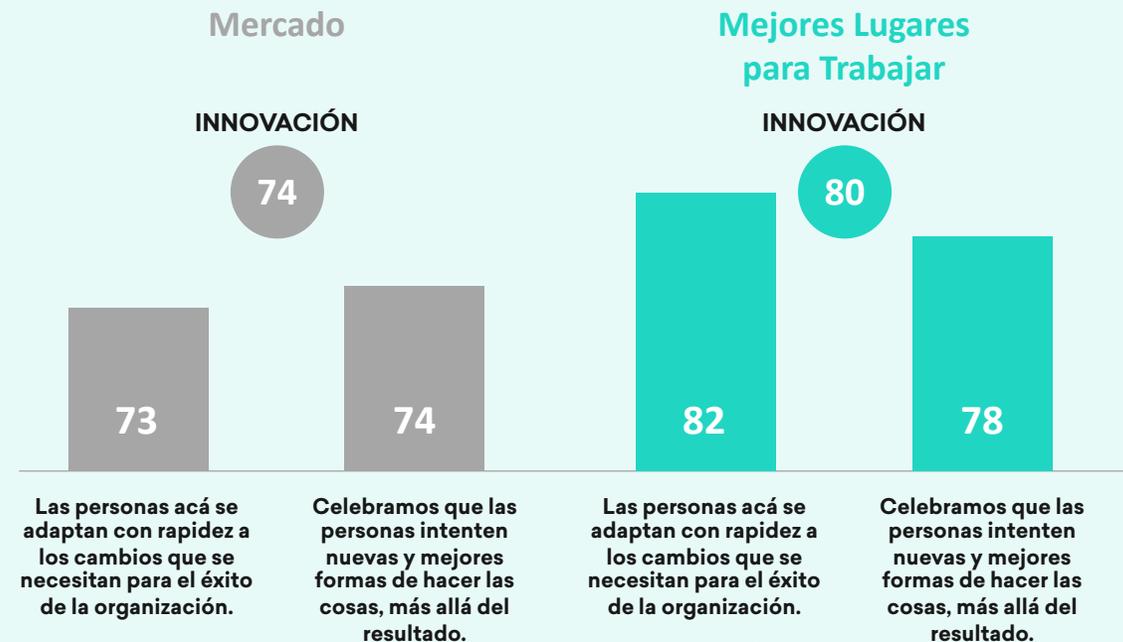
# Impulsor 2:

## INNOVACIÓN

El segundo impulsor clave para la agilidad es la Innovación, entendida como la rapidez con la que las organizaciones se adaptan a los cambios, introduciendo mejoras en su modo de trabajar, desarrollando nuevos productos y servicios. Se trata de anticiparse o ajustarse de manera rápida a las condiciones que el mercado demanda.

Las organizaciones ágiles saben lo importante que es aprovechar la inventiva de los colaboradores para desarrollar enfoques innovadores antes los desafíos emergentes. Resulta esencial que los empleados se sientan libres para experimentar y probar nuevas ideas sin miedo al fracaso, reconociendo que aprender de los errores es una parte indispensable del proceso creativo.

Tal y como muestran los resultados de la investigación, existe una diferencia de 6 puntos entre las Mejores Empresas y las del Mercado, si bien en ambos casos los resultados crecen considerablemente respecto de lo observado para el impulsor del dinamismo. Entre las empresas del Mercado encontramos un promedio de 59 puntos en lo que hace al dinamismo versus un 74 de la innovación. Por su parte, en los Mejores Lugares para Trabajar el promedio es de 82 puntos para la innovación mientras que la favorabilidad en cuanto al dinamismo se ubica 18 puntos por debajo. Ambas categorías se encuentran con grandes diferencias entre dinamismo e innovación. Según nuestra experiencia, esta diferencia se debe a que las organizaciones son más propensas a animar a sus colaboradores a compartir y proponer ideas nuevas que a crear el entorno necesario para que puedan ponerlas en práctica.



Los espacios y los mecanismos para escuchar a los colaboradores deben estar presentes. Pero una cosa es escuchar y otra es crear un ambiente que los inspire a generar ideas, compartirlas y ejecutarlas.

Al observar la consulta respecto de las oportunidades que efectivamente tuvieron los empleados para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, encontramos que en el Mercado solo un 25% manifiesta haber tenido “Muchas” de estas oportunidades durante el último año mientras que un 35% dice haber tenido “Pocas” y “Ninguna”. Por el contrario, entre los empleados de Las Mejores el 30% expresa haber tenido “Muchas” oportunidades y solo el 9% “Ninguna”.

Durante el último año, ¿cuántas oportunidades tuviste para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?



Los líderes de todo nivel están siempre dispuestos para hablar y escuchar. Se vive en constante innovación en cuanto a los productos que se ofrecen a los clientes y lo que hacemos por la comunidad.

Es una empresa con mucho empuje, con visión de futuro e innovación. Los valores de la empresa comulgan con mis valores personales.

La importancia que tiene la capacidad de una organización para generar un ambiente de innovación se refleja en una relación clara entre estas percepciones y el optimismo respecto del futuro de la organización y por ende, de la intención de los colaboradores de permanecer en ella por un largo tiempo.

Tanto en lo que hace a la sentencia “Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo” y aquella que hace referencia a la permanencia en la organización como “Quiero trabajar aquí por mucho tiempo”, la percepción en ambos casos aumenta significativamente cuanto mayores son las oportunidades que se le brindan a los empleados para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Este comportamiento se observa tanto en las Mejores y las del Mercado.

Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo, según cantidad de oportunidades para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.



Quiero trabajar aquí por mucho tiempo, según cantidad de oportunidades para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.



# Impulsor 3:

## COLABORACIÓN

La Colaboración, el tercer impulsor de la agilidad, se trata de cómo las organizaciones facilitan el trabajo en equipo. Aumentar la capacidad de innovar de todos los colaboradores de la organización es esencial para la agilidad. No obstante, sin una coordinación transversal, la experimentación puede reducir la eficiencia de la organización.

A medida que las organizaciones pasan de ser estructuras rígidas a redes más dinámicas de equipos que se encuentran interconectados, los responsables de equipo se convierten en conectores cruciales. Los líderes resultan un conducto central de información tanto para los directivos como para sus equipos.

Tal y como arrojan los resultados de la investigación, encontramos que el impulsor de la Colaboración, tanto en las empresas del Mercado como entre Las Mejores, obtiene valores menores al de la Innovación pero mayores a los del Dinamismo. A diferencia de los otros impulsores, podemos observar que las dos sentencias que lo componen no obtienen resultados homogéneos sino que el compartir abiertamente las ideas y conocimientos obtiene una mayor favorabilidad en relación a la cooperación entre las áreas. Así mismo, es bastante mayor la diferencia entre las empresas del Mercado con una percepción del 54% en colaboración vs las Mejores con un 74%.



Las herramientas y tecnologías que existen hoy en día resultan ser un importante aliado para la comunicación y el flujo de información, pero es posible que las organizaciones necesiten derribar las barreras que surgen de sus sistemas y su mentalidad.

En este sentido, los líderes deben conocer las redes formales e informales que conectan a los colaboradores de manera de poder identificar cuáles son los puestos, los responsables y los equipos que cumplen un papel fundamental y ofrecen el apoyo oportuno.



Una mejor coordinación entre los líderes de los sectores internos con el uso de metodologías ágiles, redundaría en una mayor agilidad a la hora de las respuestas hacia nuestros clientes. Esto beneficiaría a la empresa porque lograríamos más fidelización.

Se debería invertir en capacitación en metodologías ágiles para crear una nueva estructura. Agilizar todos los procesos: de ascenso, de movilidad entre proyectos, de TIC, etc. Todavía hay mucha burocracia en lo relativo a procesos.

# Agilidad: ¿hacer o ser?

Hasta aquí hemos analizado los elementos principales y aquellas condiciones específicas que apoyan la capacidad de una organización para ser ágil.

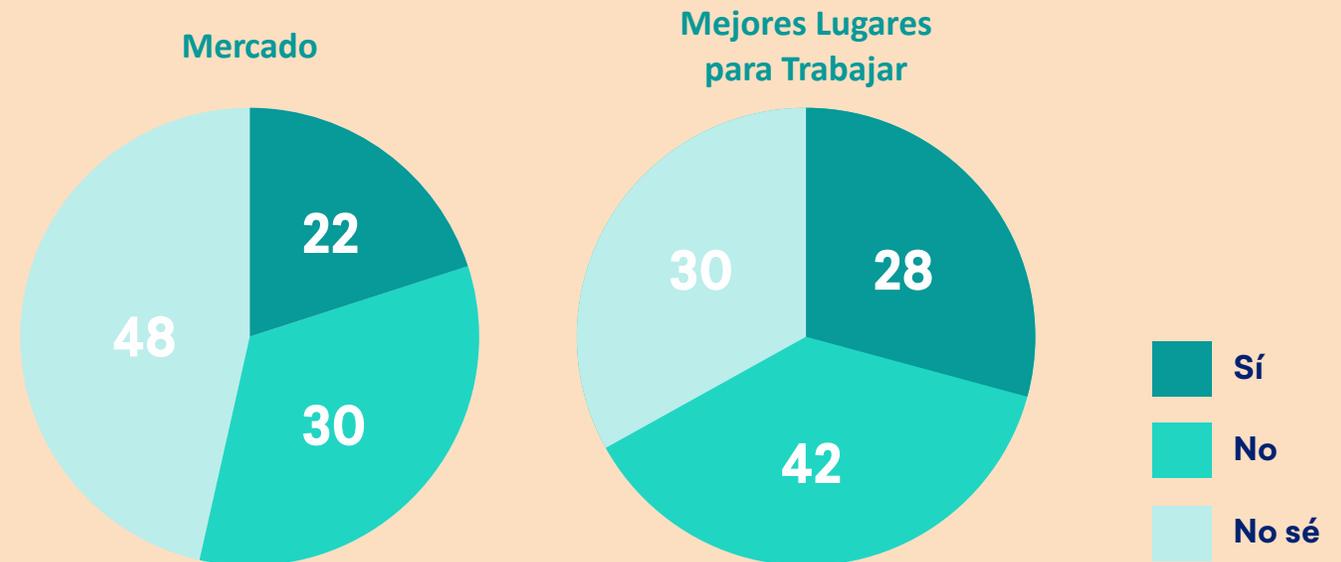
¿Pero cuántas empresas hemos encontrado que efectivamente estén trabajando con este tipo de metodologías? ¿Cuántas eligen y apuestan por esta forma de trabajo?

Al consultarle a los empleados del Mercado si se encuentran trabajando con metodologías ágiles, entendiendo por esto procesos de trabajo rápidos y flexibles como por ejemplo Scrum o Kanban, el 22% afirma que “Sí”, un 30% manifiesta no estar trabajando de esta manera, mientras que un 48% desconoce si en su organización se utilizan este tipo de metodologías.

Por el contrario, entre los Mejores Lugares para Trabajar aumenta significativamente a 28% los colaboradores que afirman estar trabajando con metodologías ágiles en sus organizaciones, frente a un 42% que expresa no estar usando estas metodologías y un 30% que no sabe si se están utilizando.

## ¿Trabajas con metodologías ágiles?

Entendiendo por esto procesos de trabajo rápidos y flexibles por ej. Scrum o Kanban, etc.





¿Esto significa  
que la mayoría de las  
empresas no son  
ágiles?

No necesariamente. Cuando se implementan métodos y prácticas ágiles se está “haciendo” algo para lograr la agilidad.

“Hacer agilidad”, como describe Michael Sahota en su artículo “Doing Agile vs. Being Agile”, hace referencia al uso y aplicación de herramientas, métodos, marcos de trabajo y prácticas propias de la agilidad. Este uso y aplicación facilita la ejecución desde un plano operativo.

Ahora bien, tener scrum-masters o agile coaches no necesariamente garantiza que la organización “sea” ágil (being agile). Cuando además de esto se adopta una forma diferente de pensar, no solo de los equipos de trabajo sino de todos los niveles de liderazgo, que se fundamenta en una cultura fuerte y centrada en el cliente, impulsando el dinamismo, la innovación y la colaboración, entonces sí podemos decir que la organización está “siendo” ágil.

# En conclusión

Nunca ha sido tan relevante como hoy en día la capacidad de las empresas de poder adaptarse a condiciones de incertidumbre. Una empresa ágil tiene la capacidad de dar respuesta a cualquier tipo de demanda en distintos contextos.



**En un escenario cada vez más dinámico y complejo, las organizaciones deben aggiornarse, ser creativas e innovadoras para poder dar respuesta a las nuevas necesidades del mercado. En algunos casos inclusive deberán repensar y reformular absolutamente todo el negocio.**

**¿Quiénes están en condiciones de hacerlo? Aquellas organizaciones que cuentan con la agilidad necesaria.**

**Para muchas organizaciones, ser más ágiles implica un cambio significativo en cómo los directivos y los líderes gestionan el negocio. A fin de cuentas, ellos son el factor que define si la organización cuenta con una cultura ágil.**

**¿La cultura de la empresa es reactiva y se encuentra firmemente centrada en el cliente? ¿O es rígida y centrada en sí misma, impulsada más por la burocracia y los procesos que por una reacción rápida y efectiva a las necesidades de los clientes?**

Según nuestra investigación, si una organización aspira a ser ágil, su cultura debe tener la mentalidad adecuada y las herramientas y procesos apropiados. En este sentido el rol de los líderes es clave ya que ellos pueden convertirse en obstáculos para lograr este objetivo o, por el contrario, facilitar el logro del mismo. Entre otras cosas, involucrando a los colaboradores, generando espacios para la creatividad, la innovación y el aprendizaje continuo, compartiendo información y cooperando con otros líderes.

La tecnología y las herramientas tienen que ser intuitivas y sencillas de usar. Los líderes también cumplen un papel importante en esto ya que eliminan los obstáculos e incentivan a los colaboradores para que propongan formas mejores y más eficaces de trabajar. Sin embargo, no pueden hacerlo todo solos, sino que necesitan que la organización los apoye y desarrolle.



Estos resultados reflejan la naturaleza multidimensional de la agilidad y nos indican que para poder recorrer este camino los directivos y los líderes deben centrarse en todos estos elementos de forma simultánea y modelar los comportamientos diarios que se necesitan.

Cabe destacar el desconocimiento que existe en el mercado uruguayo respecto a las modalidades de trabajo ágiles. Entendemos que esto se debe a un arribo tardío o lento de éstas, así como la confusión respecto a los formatos de implementación y la poca profesionalización en la materia.

**Great Place to Work® es la autoridad global en cultura organizacional. Desde 1992, hemos encuestado a más de 100 millones de empleados en todo el mundo y hemos utilizado esos conocimientos para identificar qué es lo que define a un gran lugar para trabajar: la confianza. Ayudamos a las organizaciones a cuantificar su cultura y producir mejores resultados de negocio creando una experiencia laboral con altos niveles de confianza para todos los empleados.**

**La nueva plataforma de gestión cultural, Emprising, nos permite empoderar a los líderes con la generación de datos en tiempo real tan necesarios para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de personas. El objetivo es generar una gestión más y mejor desarrollada con foco en resultados del negocio.**

**Utilizamos nuestro incomparable benchmark para reconocer a las empresas Certificadas™ y a Los Mejores Lugares para Trabajar™ en más de 60 países en todo el mundo.**

**Todo lo que hacemos se inspira en nuestra misión: construir un mundo mejor ayudando a las organizaciones a transformarse en excelentes lugares para trabajar para todos.**

**Para obtener más información visite [greatplacetowork.com.uy](http://greatplacetowork.com.uy). También los invitamos a leer el libro “Un Great Place to Work for All”. Únase a nuestra comunidad en LinkedIn, Instagram, Twitter y en Great People’s Community.**

## **Autores:**

**Emilia Montero**

Directora de Investigación & Desarrollo

**Karina Urrutia**

Comunicación & Marketing