

## PMI Organization Agility Conference 2015: Setting the Stage for Innovation.

Comentarios de María Isabel Specht.

Directora de Finanzas del PMI Capítulo Venezuela

De acuerdo al PMI[1], se definen organizaciones ágiles aquellas que tienen la habilidad de cambiar o adaptarse rápidamente en respuesta a las condiciones del mercado o cualquier otro factor externo, incluyendo nuevos competidores, tecnologías emergentes, demandas de los clientes o cambios abruptos y repentinos en la economía o en la política.

Las organizaciones ágiles, las cuales pueden encontrarse en cualquier área funcional del negocio o del gobierno, revisan sus procesos de trabajo, en particular los rutinarios, los cuestionan e identifican oportunidades para hacerlos más expeditos. Empleando para ello herramientas consideradas por ejemplo, en la gestión de proyectos, las cuales están asociadas a la gestión de las comunicaciones, de los influyentes entre otras áreas de conocimiento. Estas organizaciones están claras de la importancia que tiene un adecuado manejo del cambio y la gestión del riesgo.

De acuerdo al PMI[1], las principales características de una organización ágil incluyen: la flexibilidad, adaptabilidad, tener una comunicación abierta, apertura a los cambios, contar con miembros de equipos de trabajo empoderados, tener aprendizaje experiencial, procesos rápidos de toma de decisiones y un fuerte enfoque en sus clientes. Las prácticas fundamentales de una organización ágil se muestran esquemáticamente en la figura 1.



Figura 1. Prácticas fundamentales de las organizaciones ágiles. (Fuente: PMI Pulse of the Profession, 2015, "Capturing Value of Project Management through organizational agility")

Con base a lo anteriormente expuesto, se quiere compartir con los lectores de este documento la experiencia de quien suscribe, al tener la oportunidad de atender de manera virtual la conferencia organizada por el PMI Global titulada: "PMI Organizational Agility Conference: Setting the stage for innovation", la cual ocurrió el pasado 15.09.2015.

El formato de la conferencia tenía varios lugares como se puede apreciar en la figura 2, el auditorium, el lugar de descanso, el help desk, el lounge, la biblioteca, el grupo de empresas patrocinadoras del evento.

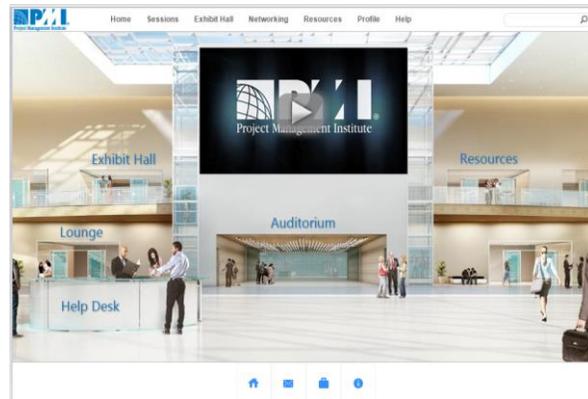


Figura 2. Formato de la pantalla de la Conferencia virtual

Cuando se hacía click en auditorium, se observaba una pantalla como la que se muestra en la figura 3. Era muy interesante ya que la plataforma permitía combinar el audio, las láminas de la presentación, una sección de chat donde se podía escribir comentarios mientras el expositor hablaba, también había un campo donde se podía escribir preguntas que luego eran respondidas en la sección de preguntas y respuestas una vez concluida la presentación.

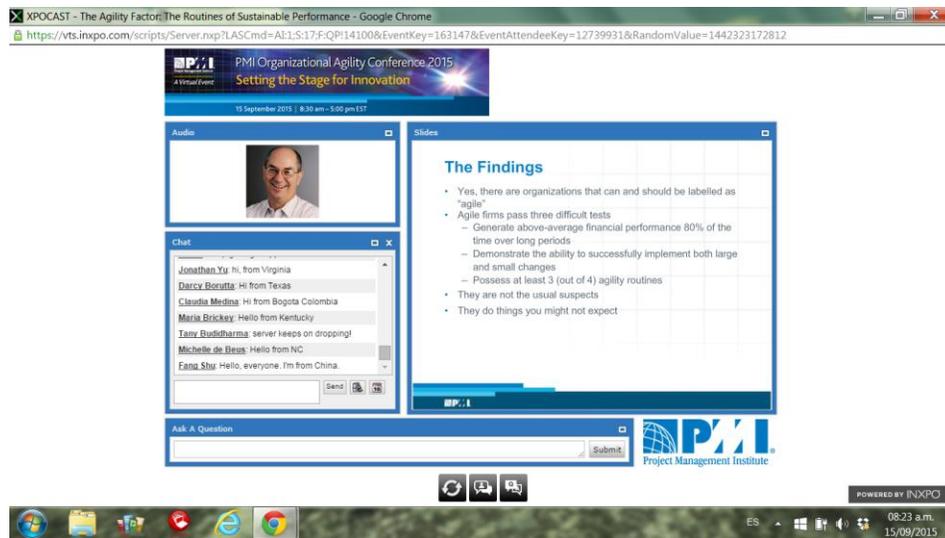


Figura 3. Formato de pantalla para escuchar las presentaciones y atender la Conferencia de manera virtual.

El evento permitió a los participantes, miembros del PMI que se hubiesen registrado en la conferencia sin costo alguno, obtener 6,5 PDU's, los cuales serán registrados automáticamente en el perfil de cada participante en un lapso de 15 días contados a partir de la fecha del evento.

El propósito del evento era exponer las últimas tendencias en el candente tópico que se está proponiendo para las organizaciones que quieren ser ágiles con miras a mejorar su posicionamiento. En la figura 4, se muestra la agenda del evento. Hubo ocho presentaciones en la conferencia.

		
Time	Topic	Presenter
8:30 am	Doors Open	
9:00 am	Opening Address	Mark A. Langley
9:05 am	Opening Remarks	Stephen Maye
9:10 am	Keynote Address — <a href="#">The Agility Factor: The Routines of Sustainable Performance</a>	Christopher G. Worley
10:10 am	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
10:20 am	<a href="#">Getting Fit for Organizational Agility in a VUCA World</a>	Dr. Nick Horney
11:20 am	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
11:30 am	<a href="#">Removing Obstacles from the Value Stream</a>	Jason DuMars
12:30 pm	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
12:40 pm	<a href="#">PMI's Pulse of the Profession®: Capturing the Value of Project Management through Organizational Agility</a>	Tricia Cabrey Melissa Buchanan
1:10 pm	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
1:20 pm	<a href="#">Hyperactive Organizations seen from the Inside</a>	Yves Cavarec Christophe Ballon
2:20 pm	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
2:30 pm	<a href="#">Adapt or Die: Creating Agility across the Organization</a>	Joseph Flahiff
3:30 pm	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
3:40 pm	<a href="#">The Need for Agile Portfolio Management</a>	Shane Hastie
4:40 pm	Visit Networking Lounge and Exhibit Hall	
4:50 pm	Closing Remarks	Stephen Maye
5:00 pm	Doors Close	

Figura 4. Agenda de la Conferencia virtual

En varias de las presentaciones se destacó la implementación del modelo AGILE (ver figura 5) que por sus siglas en inglés significa: Anticipate change, Generate confidence, Initiate action, Liberate thinking, Evaluate results . En español las siglas AGILE serían: Anticiparse al cambio, Generar confianza, Iniciar las acciones pertinentes, Liberar el proceso de pensamiento buscando ideas innovadoras para mejorar los procesos de trabajo con la finalidad de ser oportunos y efectivos, Evaluar los resultados después de la ejecución. La espiral que está a la derecha del esquema del modelo en la figura 5, sugiere que mientras se reduzca la brecha entre la estrategia y la ejecución, el proceso de aceleración del negocio será mayor con miras a un mejor posicionamiento de la organización.

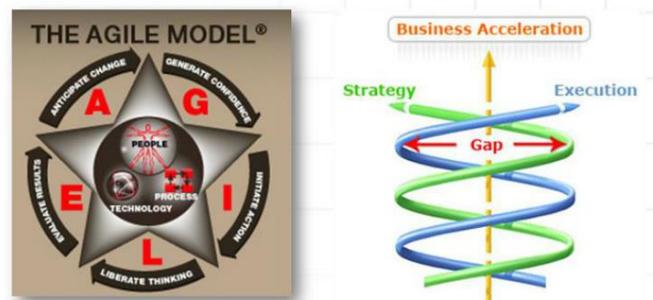


Figura 5. Modelo AGILE [Fuente: Horney.N, “Getting Fit for an organization in a VUCA world”]

El principal beneficio de convertirse en una organización ágil es la capacidad de diseñar, ejecutar y adaptar la estrategia de manera más eficiente, rápida y oportuna que las demás organizaciones de la competencia.

En la opinión de quien escribe este documento, el modelo AGILE sugiere que las organizaciones deben incorporar e implementar de manera habitual técnicas de intercambio e integración del conocimiento con miras a implementar procesos de mejora continua y de captación de lecciones aprendidas de manera inmediata, entre estas técnicas se pueden considerar el AFR por sus siglas en inglés After Fact Review o RDA por sus siglas en español Revisión Después de la Acción, esta técnica fue publicada por USA Headquarters Dept of Army en 1993, consiste en la discusión profesional, proceso o actividad que se evalúa contra un desempeño estándar, deseado o un objetivo establecido, el primer paso, permite hacer la evaluación en un período muy corto máximo 8h después de ocurrido el evento. La técnica tiene un segundo paso formal que requiere más tiempo y logística de preparación, con el riesgo de perder los detalles del momento. Otra técnica del mismo estilo, es la de las 3R's (Revisión, Rectificación, Reimpulso), sugerida por el Presidente Hugo Chávez en Diciembre del 2007, su adaptación es más sencilla ya que consiste en que, inmediatamente después de haber ocurrido el evento, se responda a las siguientes preguntas: Con el conocimiento adquirido hasta hora, si se tuviese la oportunidad de volver atrás en el tiempo, qué se repetiría, qué se cambiaría, qué se eliminaría, qué se añadiría? Las respuestas a estas preguntas se analizan y sirven como insumo a los procesos de toma de decisiones.

La implementación del modelo AGILE y de las técnicas de revisión de eventos y captura de lecciones aprendidas arriba mencionadas, es un reto cuando se trata de convivir en un ambiente VUCA por sus siglas en inglés Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Horney en su exposición titulada "Getting Fit for an organization in a VUCA world", explica que el acrónimo VUCA se puso en boga durante la década de los 90's en el seno del US Army War College, una institución de postgrado para los generales de la armada norteamericana y se usaba para describir la capacidad de comprometerse con situaciones marcadas por los cambios y los retos. Este acrónimo resurge ahora y fue uno de los interesantes tópicos discutidos en esta conferencia. Volatility que en español significa Volatilidad, según el Horney, es un término que está relacionado a la naturaleza y la dinámica de los cambios y a la naturaleza y velocidad de las fuerzas que generan esos cambios y los catalizadores de los mismos. Uncertainty que en español es Incertidumbre, se refiere a la ausencia de predicción, los prospectos de la sorpresa, la sensación de alerta y el entendimiento de los aspectos de atención y eventos. Complexity que en español es Complejidad, se asocia a la multiplicidad de fuerzas, la confusión de los aspectos de atención, el caos y el desconcierto que rodea una organización. Ambiguity que en español es Ambigüedad, se asocia con la imprecisión de la realidad, la potencialidad de leer incorrectamente y los significados mezclados de las condiciones; causa y efecto de la confusión. Se considera que VUCA como una fuerza de los cambios, viene en diferentes formas y agolpa cada vez con mayor intensidad y frecuencia las organizaciones en diferentes lugares del planeta, las fuerzas están asociadas por ejemplo, con el efecto de la globalización, la tendencia de conformar estructuras organizacionales más sencillas y planas buscando menos burocracia y mayor flexibilidad, mercados laborales más dinámicos, la fuga del talento humano no solo por la jubilación de los llamados "Baby boomers", sino de los profesionales jóvenes que buscan otras oportunidades que satisfagan sus requerimientos, el auge de la economía del conocimiento que hace más retador el proceso de captación del talento humano con habilidades y competencias críticas para preservarlo y retenerlo, convirtiéndose este aspecto en un factor crítico para confrontar y prepararse ante las condiciones del futuro. Según el Mackinsey Global Institute, hay 10 tendencias VUCA globales: 1) la profundización del desigual ingreso, 2) el crecimiento del desempleo, 3) la ausencia de liderazgo, 4)

el incremento de la competencia geoestratégica, 5) el debilitamiento de una democracia representativa, 6) el incremento de la contaminación en el mundo en desarrollo, 7) el incremento en la frecuencia de ocurrencia de los desastres naturales, 8) la intensificación del nacionalismo, 9) la escasez del agua y 10) la creciente importancia de los asuntos de salud en la economía. Igualmente este instituto considera que entre las tecnologías disruptivas con mayor potencial impacto económico para el 2025, se encuentran las lideradas por las tecnologías de información asociadas con el internet en celulares tal como se puede apreciar en la figura 6.

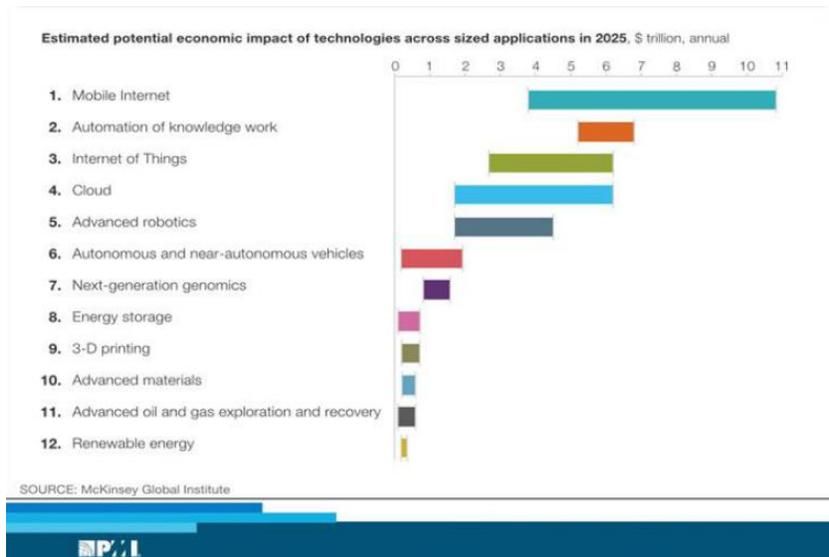
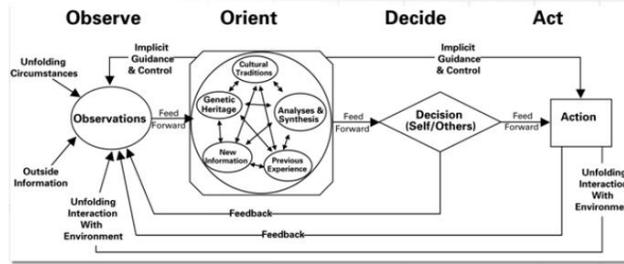


Figura 6. Tecnologías con mayor potencial impacto en las economías para el 2025. [Fuente: Horney.N, “Getting Fit for an organization in a VUCA world”]

En este maremágnum de cosas relacionadas al VUCA, se propone la necesidad de que las organizaciones implementen un esquema de toma de decisiones rápidas. Entre las herramientas propuestas, Horney plantea el llamado circuito OODA por sus siglas en inglés Observe, Orient, Decide, Act (ver figura 7). Este proceso fue propuesto originalmente por un militar de la armada norteamericana llamado Coronel John Boyd en la década de los 50’s para explicar la reacción de las personas ante los estímulos, aunque en este proceso el tiempo de respuesta son alrededor de 220 milisegundos, no sería ese el intervalo de tiempo para la respuesta ante un estímulo por parte de una organización, pero sí podría adaptarse un esquema similar ante el ambiente VUCA descrito en los párrafos anteriores. La organización que responda a los estímulos en menor tiempo, tendrá mejor ventaja competitiva. Otra técnica propuesta es DeVops. Jason DuMars en su ponencia “Removing obstacles from the value stream”, explica que DeVops se refiere al trabajo colaborativo entre los ingenieros de operaciones y de desarrollo durante el ciclo de vida del servicio de asistencia técnica, con la finalidad de respaldar todas las etapas, desde el diseño hasta la entrega del producto, a través del proceso de desarrollo del mismo. Además de proponer el uso de DeVops, DuMars plantea la necesidad de aplanar la estructura organizacional y simplificar los procesos con miras a hacerlos más expeditos.

**Decision environment - Turbulence with constant uncertainty, volume and magnitude of new information, time to market, information overload ,etc.**



**A time-compressed company does the same thing as a pilot in an OODA Loop ... It's the competitor who acts on information faster who is in the best position to win.**



Figura 7. Esquema simplificado del circuito OODA (Observar, Orientar, Decidir, Actuar). [Fuente: Horney.N, “Getting Fit for an organization in a VUCA world”]

Tanto Horney como Worley (este último en su exposición: The agility factor: The routine of sustainable performance) plantean la necesidad de hacer un diagnóstico del ambiente de la organización a lo interno y externo de la misma, como punto de partida para hacer la transición hacia una organización ágil. Horney plantea aspectos como los considerados en la tabla de la figura 8 para recolectar datos sobre ellos y monitorizarlos de cerca, esto con miras a prepararse anticipadamente para los cambios y adaptaciones en muy corto tiempo.

**VUCA Data Gathering and Monitoring**

Environmental Scan			
Stakeholder	What are the key trends with each stakeholder?	What are the implications for your business?	How should you monitor these trends?
Clients			
Government			
Employees			
Community			
Competitors			
Suppliers			



Figura 8. Factores a considerar para hacer un diagnóstico del ambiente de la organización. [Fuente: Horney.N, “Getting Fit for an organization in a VUCA world”]

Worley, adicionalmente plantea que para transitar hacia una organización ágil, se requiere el desarrollo de óptimos procesos de gerencia, en particular las del talento humano, con especial énfasis en los sistemas de reconocimiento del personal. Otro factor importante a considerar en esta transición es la de desarrollar habilidades, competencias y adquirir conocimientos asociados a procesos de cambio y ejecución. Igualmente Worley plantea el diseño y la implementación de arquitecturas organizacionales

para respaldar los procesos que son repetitivos y destaca la necesidad de que toda la organización este comprometida en aprender de los procesos de cambio.

Los resultados que el PMI obtuvo de las encuestas asociadas al valor que se capta en la gerencia de proyecto a través de la agilidad organizacional, fueron expuestos por Cobrey y Buchanan en su trabajo: “PMI’s Pulse of the Profession: Capturing the value of Project Management through organizational agility”. Aquí se destaca que entre los principales beneficios de una organización ágil están: la rápida respuesta ante los cambios en las condiciones del mercado, mayor satisfacción del cliente, mayor eficiencia para moverse desde la fase estratégica hacia la ejecución. Ellas también resaltan que aquellos equipos de trabajo que son flexibles, colaboradores y con buena comunicación (aspectos característicos de una organización ágil), definitivamente llevan a que el proyecto genere mejores resultados. Igualmente destacan, que entre las barreras a superar para lograr la transformación hacia una organización ágil se encuentran: los lentos procesos de toma de decisiones, el proceso cultural de las organizaciones que no entienden ni respaldan la importancia de convertirse en una organización ágil, la ausencia de comunicación entre los diferentes departamentos y la ausencia de compromiso, de parte de los ejecutivos y líderes, para transitar hacia este tipo de organización. Cobrey y Bachanan concluyen que el marco para una organización ágil se establece alrededor de una cultura que respalda una estrategia flexible, un liderazgo colectivo, procesos expeditos y adaptativos y un talento humano con competencias y habilidades.

Cavarec y Baillon exponen el tema sobre organizaciones híper ágiles, a través de su presentación titulada: “Hyperagile organization seen from the inside”, donde destacan la importancia de una organización plana enfocada hacia el cliente en contraposición con una organización jerárquica tal como se ve en la figura 9a. Plantean que las organizaciones funcionales que hacen vida en el marco de las estructuras jerárquicas, distan de ejercer el rol principal de apoyar a las organizaciones técnicas cuya responsabilidad es la de desarrollar y completar los productos de la empresa (ver figura 9b), creando de esta manera un ambiente poco armonioso y desmotivado para el trabajo, lo que va en contra de la naturaleza de una organización híper ágil. Destacan que la empresa híper ágil no tiene burocracia, es decir, no hay departamento de recursos humanos, ni control interno, tampoco tienen control de calidad, ni revisores de proyectos. El personal de la empresa híper ágil, toma sus vacaciones correspondientes cuando puede sin poner en detrimento la empresa, tampoco tiene un comité ejecutivo. La organización híper ágil descansa sobre un equipo de trabajadores que son confiables, responsables y comprometidos con la estrategia de la empresa.

En la presentación titulada: “The need for agile portfolio management”, se destaca que el concepto de valor está asociado al hecho de que éste se encuentra en la mente y experiencia que cada cliente tiene con el producto entregado. Aquí Hastie plantea unos indicadores para medir las cosas correctas. Entre éstos se consideran:

- Valor como producto entregado en vez de trabajo realizado
- Productividad= Valor/ costo generado para crear dicho valor.
- Beneficios alcanzados
- Calidad

- Compromiso y satisfacción entre el cliente y el empleado, con miras a generar un puntaje sobre quién es el promotor neto.
- Cuál es la capacidad de respuesta de las organizaciones, considerando qué tan rápido se aprende a todos los niveles de la organización.

También Hastie propone que las iniciativas deben ser discretas y enfocadas hacia la generación de valor con la rápida retroalimentación de parte de los clientes.

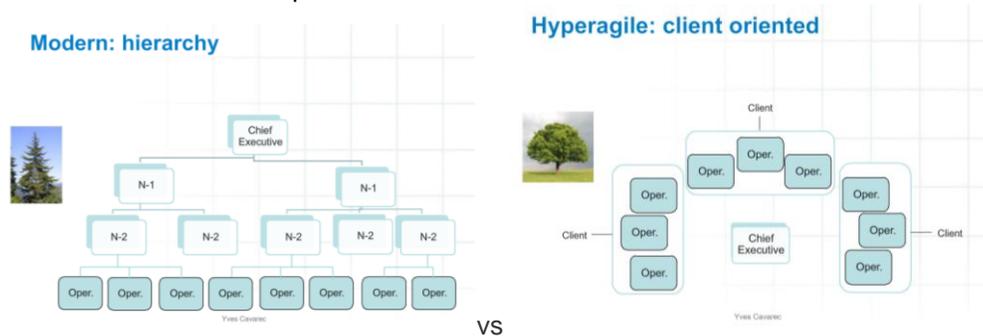


Figura 9.a. Comparación de estructuras organizacionales jerárquicas vs orientadas al cliente. [Fuente Cavarec. Y, Baillon, C: “Hyperagile organization seen from the inside”]



Figura 9.b. Trabajo en organizaciones funcionales en estructuras jerárquicas vs trabajo colaborativo. [Fuente Cavarec. Y, Baillon, C: “Hyperagile organization seen from the inside”]

Flahif en su exposición titulada: “Adapt or Die: Creating agility across organization”, destaca el rol del liderazgo en las organizaciones ágiles como el estilo que predominará en el siglo XXI, en contraposición con el estilo de liderazgo que predomina en las organizaciones tradicionales (ver tabla 1).

Tabla 1. El liderazgo en la gerencia tradicional vs el del siglo XXI (Ágil)

Liderazgo en la Gerencia tradicional	Liderazgo del siglo XXI
Repetitividad	Inventiva
Presupuesto anual o bianual	Fondos incrementales. En función de los entregables.
Enfoque en el cronograma	Enfoque en el valor de los entregables
Liderazgo con un estilo de dirección	Liderazgo con un estilo de apoyo
Prevalece la seguridad del empleado	Prevalece el abanico de oportunidades para el empleado

Con base a lo anteriormente expuesto y en modo reflexivo, se puede decir que todos los expositores de la Conferencia PMI Organizational Agility, coincidieron en la importancia de un buen proceso de gerencia para transitar hacia organizaciones ágiles, donde se consideran factores como el escrutinio del ambiente organizacional tanto interno como externo, la simplificación de los procesos para conseguir recursos, tener estructuras organizacionales más planas para ser más flexibles y adaptables, adecuados procesos de gerencia para retener al talento humano y una filosofía de liderazgo que permita a la organización adaptarse anticipadamente a los cambios en tiempos muy cortos, ya que esta es la oportunidad de lograr mejor posicionamiento. Igualmente todos los expositores coincidieron en la importancia que reviste el manejo del cambio, la gestión de las comunicaciones y de los influyentes, los cuales han sido ampliamente descritos en la gerencia de proyectos, para apalancar la transición hacia una organización ágil. Sin embargo, pocos destacaron la importancia que reviste la gestión del riesgo y la gestión de la planificación para lograr un posicionamiento exitoso en un ambiente donde la constante es el cambio, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad y la volatilidad.

Definitivamente el tópico de organizaciones ágiles es fascinante y la Conferencia virtual organizada por el PMI ha permitido que se tenga acceso desde diferentes partes del mundo a una información tan interesante. Las presentaciones están grabadas y disponibles para los miembros del PMI hasta el 15 de Diciembre del 2015[2]

Este documento se ha escrito con la esperanza que la información aquí contenida sea de utilidad para el lector.

Referencias:

[1] PMI's Pulse of the Profession, 2015, "Capturing Value of Project Management through organizational agility"

[2] <https://vts.inxpo.com/scripts/Server.nxp?LASCmd=AI:4:F:QS!10100&ShowKey=26344>