

EL FUTURO REAL DEL TRABAJO

02

la edición
**SOBRE LA
AGILIDAD**

PARTE 1

¿Qué significa
"agilidad" para los
líderes empresariales?

PARTE 2

Agilidad en el lugar
de trabajo

PARTE 3

La gestión de una
organización ágil

¿Qué significa "agilidad" para los líderes empresariales?

01

Muchas empresas europeas se están quedando atrás a la hora de aprovechar los cambios que ofrecen la disrupción y la globalización en los mercados.

Los cambios que han provocado las tecnologías digitales y la globalización de los mercados se han producido a tal velocidad en la última década, que las empresas se ven obligadas a adaptarse o quedarse fuera de juego. Las empresas "disruptivas" han cambiado las reglas en sectores tan potentes como el del entretenimiento, el transporte o la hostelería; además, están transformando las relaciones con el cliente en muchos otros sectores, desde los seguros hasta la moda.

Muchas empresas europeas se están quedando atrás a la hora de aprovechar los cambios o al capitalizar los mismos. Varios países europeos, como el Reino Unido, Francia y España, se están viendo afectados por el estancamiento de la productividad laboral. Esto se debe, en parte, a que no cuentan con suficientes empresas que formen la punta de lanza de estos cambios y simplemente se dejan arrastrar por las tendencias. Tal como indicó Tom Enders, CEO de Airbus, en un editorial reciente, "Europa debe alimentar su ecosistema de innovación" si quiere competir con EE UU y China.

En vista de la situación, no sorprende que la palabra "agilidad" se haya convertido en una de las más importantes de los últimos años para el mundo empresarial. No obstante, el término, que empezó a emplearse con procesos específicamente definidos para impulsar el desarrollo gradual de software, se ha vuelto más ambiguo a medida que se ha ido extendiendo a otros sectores. Hoy en día, suele usarse como sinónimo de atributos más generales, como la rapidez o la adaptabilidad.

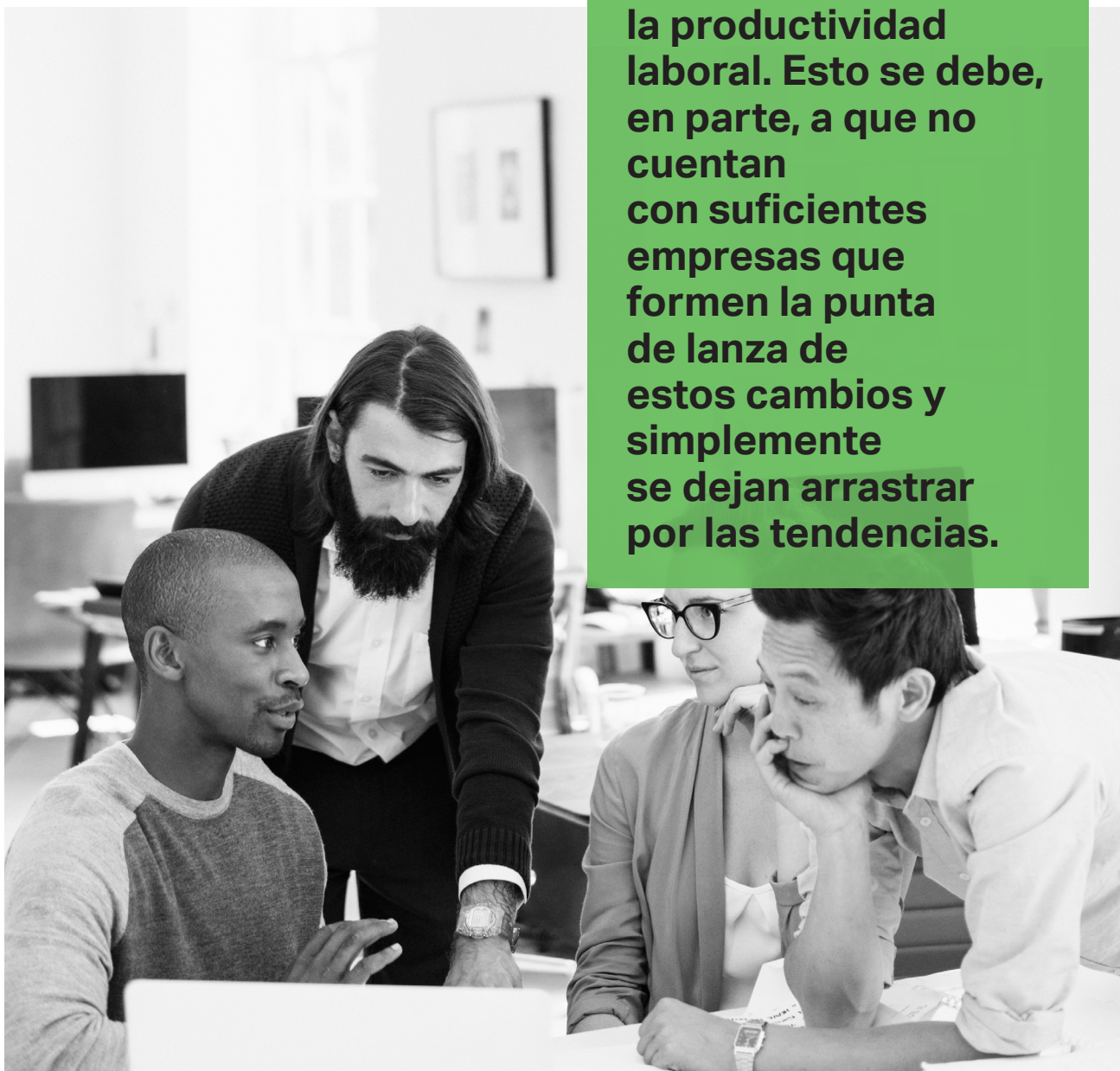
Los líderes empresariales europeos necesitan formas de concebir la agilidad que sean lo bastante amplias como para poder aplicarlas a sus necesidades concretas, pero sin llegar al extremo de no prestarse a medidas específicas que ayuden a sus organizaciones a prosperar en el clima de volatilidad imperante. Tienen que plantearse la forma en que la cultura, valores y mentalidad de sus empresas motivan a los >

◀ empleados para que fomenten la agilidad. También deben reflexionar sobre la forma de aplicar el concepto a las estrategias operativas con el fin de dar servicio a sus clientes actuales y atraer a otros nuevos.

Los investigadores de Gallup han estudiado el estilo de liderazgo que han adoptado distintas empresas que han sabido aprovechar el cambio disruptivo. Asimismo, han analizado las diferencias de percepción de las condiciones laborales entre aquellos empleados que opinan que sus empresas son muy ágiles y aquellos que no. Los resultados ofrecen datos muy útiles para directivos que busquen desarrollar una mayor capacidad para la agilidad en el ADN de sus organizaciones. —



Varios países europeos se están viendo afectados por el estancamiento de la productividad laboral. Esto se debe, en parte, a que no cuentan con suficientes empresas que formen la punta de lanza de estos cambios y simplemente se dejan arrastrar por las tendencias.



Agilidad en el lugar de trabajo

02

Un estudio reciente que hemos realizado con empleados de Francia, Alemania, España y Reino Unido nos indica cómo ven la capacidad para la agilidad en las organizaciones para las que trabajan. Los empleados de estos cuatro países indican que el margen de mejora es considerable.

En términos operativos, el concepto de agilidad puede definirse como la capacidad de los empleados para reunir y difundir información sobre cambios en el entorno, así como para responder a esa información de forma rápida y oportuna. Desde una perspectiva estratégica, esta combinación de velocidad e innovación motivada por los datos es cada vez más importante para que muchas empresas puedan conservar una ventaja competitiva.

En Gallup, la agilidad se cuantifica preguntando a los trabajadores en qué medida están de acuerdo con dos afirmaciones generales sobre sus organizaciones:

- En mi empresa, tenemos la mentalidad adecuada para responder rápidamente a las necesidades del negocio.
- En mi empresa, tenemos las herramientas y procesos adecuados para responder rápidamente a las necesidades del negocio.

Un estudio reciente que hemos realizado con empleados de Francia, Alemania, España y Reino Unido nos indica cómo ven la capacidad para la agilidad en las organizaciones para las que trabajan. Los empleados de estos cuatro países indican que el margen de mejora es considerable; en ninguno de los cuatro países se supera el porcentaje de uno de cada seis empleados (16 %) que marcan la categoría "ágil", lo que indica su convencimiento de que sus empresas tienen la mentalidad y las herramientas y procesos necesarios para responder rápidamente a las necesidades del negocio.

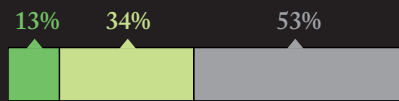
La importancia que tiene la capacidad de una empresa para responder rápidamente a las necesidades del negocio se refleja en una relación clara entre estas percepciones y el optimismo de sus empleados respecto del rendimiento general de la empresa para la que trabajan. A diferencia de aquellos que no, los empleados que sí consideran que sus empresas son "ágiles" muestran un nivel de confianza en su futuro financiero considerablemente mayor y tienden a pensar que van por delante de la competencia. >

Índice Gallup sobre agilidad para empleados

Reino Unido, Francia, España y Alemania

- Ágil
- Parcialmente ágil
- No ágil

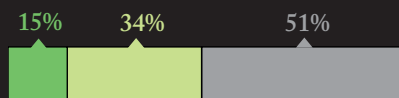
REINO UNIDO



FRANCIA



ESPAÑA

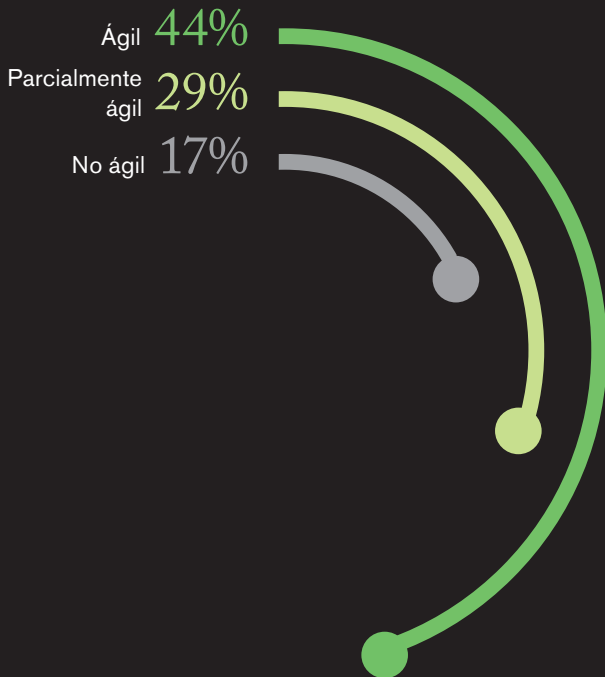


ALEMANIA



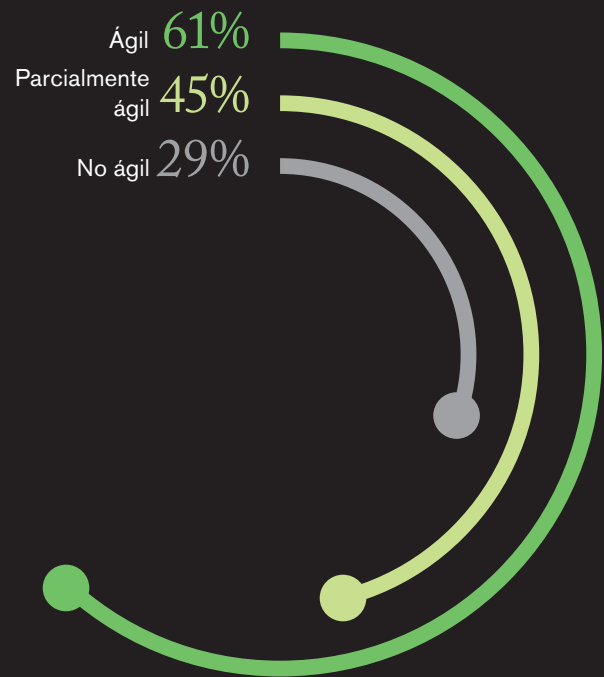
Tengo la sensación de que mi empresa va por delante de la competencia.

Porcentaje que está "totalmente de acuerdo" en Francia, Alemania, España y Reino Unido

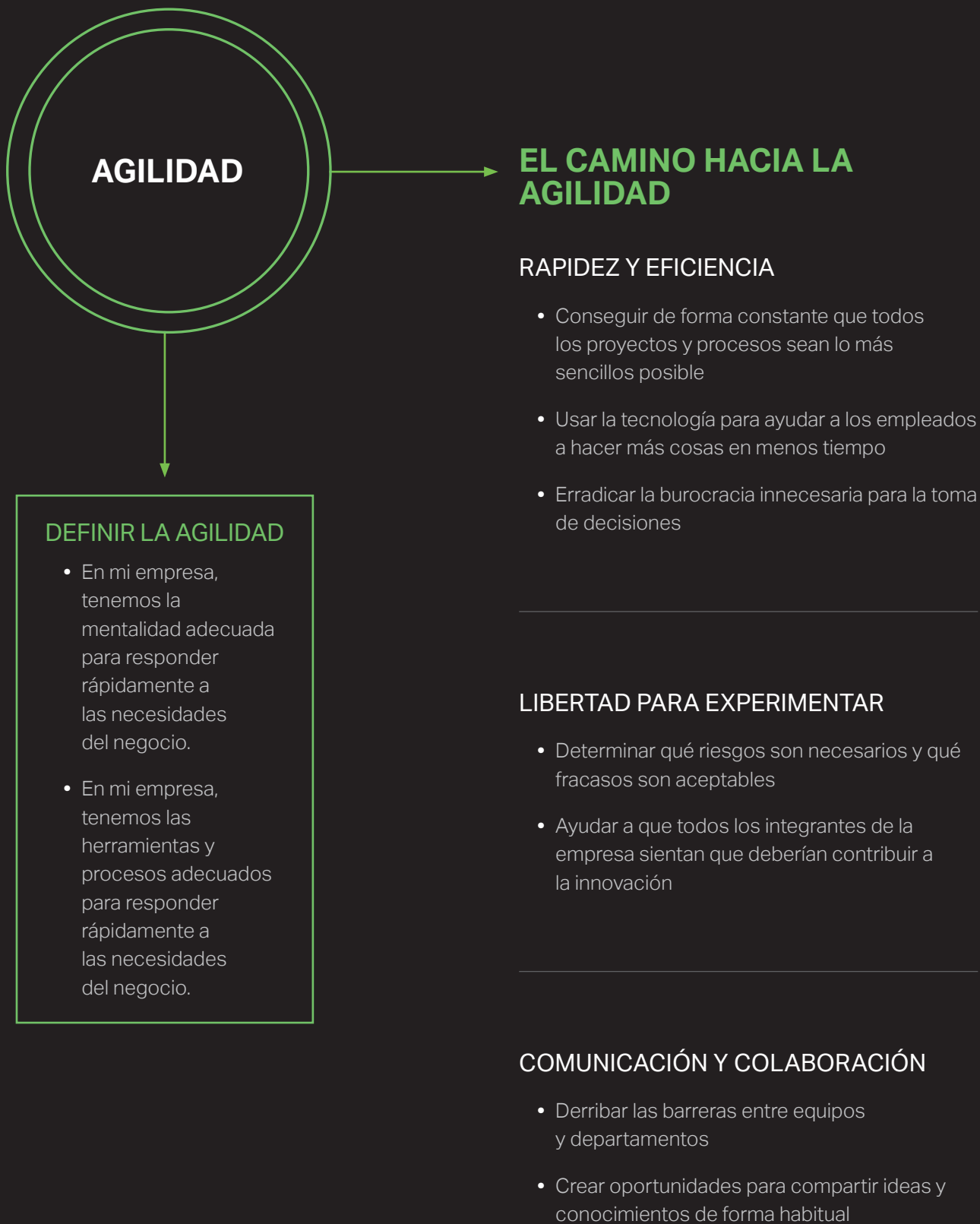


Tengo confianza en el futuro financiero de mi empresa.

Porcentaje que está "totalmente de acuerdo" en Francia, Alemania, España y Reino Unido



A diferencia de aquellos que no, los empleados que sí consideran que sus empresas son "ágiles" muestran un nivel de confianza considerablemente mayor en su futuro financiero.



El análisis de Gallup apunta a las condiciones específicas que apoyan la capacidad de una organización para la agilidad. Cada uno de estos impulsores fundamentales sirve para predecir la opinión general de los empleados de los cuatro países estudiados sobre si su empresa es ágil, es decir, si está bien equipada para responder rápidamente a las necesidades del negocio.

En las siguientes secciones se comentan las áreas clave una por una.

1) **Rapidez y eficiencia: aumento del ritmo.**

Buena parte del debate sobre la agilidad empresarial se centra en la rapidez con que los empleados pueden actuar para solucionar problemas. La rapidez se asocia con el empoderamiento de los empleados, la descentralización de la toma de decisiones y la simplificación de procedimientos. En entornos de trabajo modernos, maximizar la rapidez implica saber adoptar nuevas tecnologías destinadas a la mejora de la productividad.

No obstante, los directivos deben plantearse de forma activa el potencial de los intercambios entre rapidez y calidad. Las organizaciones deben implantar expectativas de calidad en su cultura y reforzar constantemente estas expectativas en los sistemas de desarrollo del rendimiento y las conversaciones rutinarias entre los directivos y sus equipos. Los empleados deben entender que el empoderamiento para tomar decisiones que afectan a los clientes conlleva la responsabilidad de cumplir los estándares de calidad de la organización.

Los empleados de los cuatro países se muestran menos satisfechos con la rapidez de la toma de decisiones; solo uno de cada cinco está "totalmente de acuerdo". Para muchos, las barreras estructurales generan frustración al impedir su rendimiento. Aunque los empleados suelen estar más de acuerdo en que quienes están más cerca de los proyectos tomen las decisiones, solo un tercio se muestra "totalmente de acuerdo".

2) **Libertad para experimentar: una nueva**

forma de pensar. Las compañías ágiles saben lo importante que es aprovechar el ingenio de los empleados para desarrollar enfoques innovadores ante los desafíos emergentes. Es vital que los empleados se sientan capaces de probar ideas nuevas sin miedo al fracaso, reconociendo que aprender de los errores es una parte indispensable del proceso creativo. Sin embargo, según nuestra experiencia, ►

◀ las empresas tienden más a animar a sus empleados a compartir y plantear ideas nuevas que a crear el entorno necesario para que puedan ponerlas en práctica.

Los directivos deben entender que, en la mayoría de grandes empresas, la experimentación ya no puede ser privilegio exclusivo de los equipos de I + D. Una nueva forma de entender la toma de decisiones (que incorpora un flujo constante de datos de clientes a nivel local y analiza continuamente las respuestas prototipo) se está convirtiendo en la norma para las organizaciones ágiles. Se trata de un cambio profundo de mentalidad que obliga a quienes toman las decisiones a ser conscientes de lo que no conocen, en lugar de verse restringidos por las rutinas de siempre.

Además de centrarse más en la rapidez, los directivos deben ser más conscientes de los intercambios potenciales que se asocian con una mayor experimentación. Para muchas organizaciones, esto implica conocer y gestionar mejor los riesgos. Las herramientas como el software de gestión de riesgos pueden incentivar a los directivos locales, al cuantificar y comunicar el riesgo asociado a la experimentación. La clave reside en que, en un entorno de evolución constante, la mejor estrategia para minimizar riesgos a largo plazo es ser los más rápidos a la hora de probar respuestas nuevas ante los datos que ofrecen unas condiciones cambiantes.

Un estudio reciente de Gallup indica que uno de cada cuatro empleados de Francia, Alemania, España y Reino Unido se muestra "totalmente de acuerdo" con que su empresa cree un entorno donde probar cosas, fracasar y aprender de los errores. Más o menos un tercio está "totalmente de acuerdo" con que eso les anima a sugerir formas nuevas y mejores de hacer las cosas. Algunos empleados pueden mostrarse recelosos ante las consecuencias de un fracaso, pero muchos tienen opiniones encontradas al respecto porque no suelen tener la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones, y se acostumbran a dar por sentado el sistema

establecido. Ese tipo de inercia es cada vez más peligrosa cuando las condiciones del mercado cambian tan rápidamente.

Aprender a estar equivocados

Rara vez la soberbia (esa confianza excesiva de que uno es incapaz de tomar una mala decisión) ha sido más peligrosa que en el actual clima empresarial. Un líder eficiente tiene confianza para actuar en condiciones inciertas, pero también la humildad para admitir lo que desconoce y la capacidad de asumir abiertamente los errores.

Establecer una cultura de experimentación continua y toma de decisiones basada en datos implica reconocer que nadie va a tener todas las respuestas de forma instintiva, por muy inteligentes, expertos o veteranos que sean. Para muchos directivos, esto es mucho pedir. Psicológicamente, valoramos el sentido del dominio, del control sobre nuestro entorno. Una empresa ágil necesita directivos que se resistan a esa tendencia y acepten el hecho de que hay muchas respuestas que desconocen. Ese tipo de directivos pueden ofrecer a sus organizaciones una visión y una dirección en general, pero recurren a sus clientes, sus empleados de primera línea y un entorno en constante evolución para responder a las preguntas sobre cómo implementar esa visión en el trabajo diario.

Las compañías ágiles saben lo importante que es aprovechar el ingenio de los empleados para desarrollar enfoques innovadores ante los desafíos emergentes.

3) Comunicación y colaboración: facilitar el trabajo en equipo. Para mitigar los intercambios potenciales entre rapidez y calidad, las organizaciones ágiles comparten de forma rutinaria conocimientos relevantes entre los distintos equipos, con el fin que la descentralización de las decisiones que afectan a las necesidades de los clientes no obligue a los empleados a reinventar la rueda constantemente. Aumentar la capacidad de experimentar de todos los empleados de la organización es esencial para la agilidad. No obstante, sin coordinación transversal y trasvase de información, la experimentación puede reducir la eficiencia y la consistencia.

Las tecnologías de la información y la comunicación han logrado que la lejanía geográfica sea un impedimento menor para la colaboración y el flujo de información, pero es posible que las organizaciones necesiten derribar las barreras que surgen de sus sistemas (como las estructuras de incentivos o los silos organizativos) y su mentalidad (como la autoprotección o la política interna).

Desde el punto de vista de los sistemas, los directivos tienen que conocer las redes formales e informales que conectan a los empleados a fin de identificar cuáles son los puestos, los responsables y los equipos que desempeñan un papel fundamental y ofrecen el apoyo oportuno. El estudio de Gallup sobre el tipo de mentalidad organizativa que fomenta la colaboración ha identificado una serie de elementos comunes que son clave, como la justicia, la confianza, la aceptación y el tener un mismo propósito. Las relaciones más fuertes incluyen también la solidaridad y la falta de actitud defensiva, el hecho de minimizar conflictos potenciales y el centrar a los equipos en su objetivo colectivo.

En general, poco más de un tercio de los empleados de los cuatro países participantes en el estudio indicaron estar "totalmente de acuerdo" en que trabajan en un entorno donde el conocimiento se comparte abiertamente. Menos aún (uno de cada cuatro, aproximadamente)

indicaron estar "totalmente de acuerdo" en que se sienten satisfechos con la cooperación entre su departamento y el resto de departamentos de su empresa. ➤

"Matricial" no es igual a "ágil"

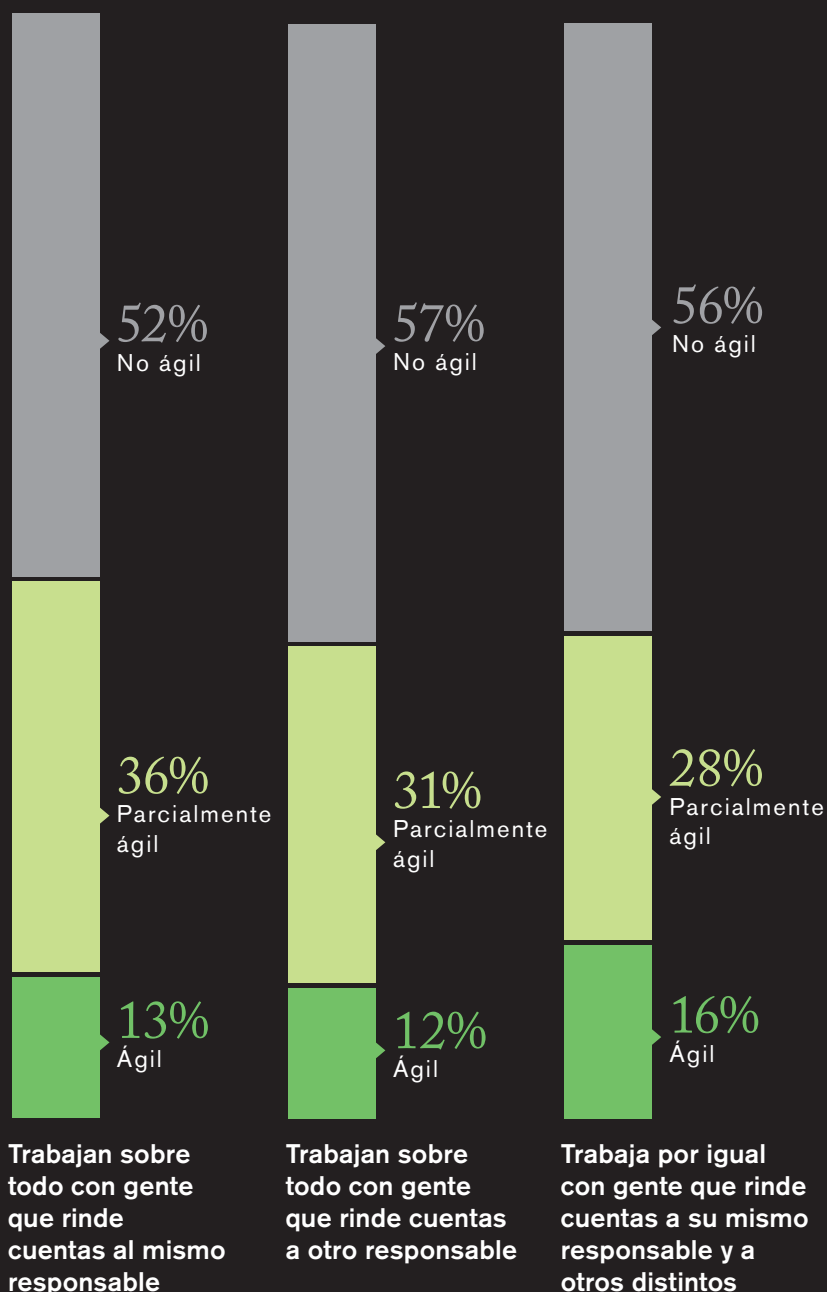
Hay directivos que pretenden equiparar el potencial para la agilidad con una estructura organizativa muy matricial basada en equipos. Sin embargo, el estudio reciente de Gallup para empleados europeos apenas ha hallado diferencias en las percepciones de la agilidad por el hecho de trabajar en equipos matriciales.

En general, entre los cuatro países, un 61 % afirma trabajar sobre todo con compañeros que rinden cuentas al mismo responsable que ellos, mientras que un 9 % afirma trabajar sobre todo con compañeros que rinden cuentas a otro responsable; por último, un 29 % afirma que trabajan por igual con compañeros que rinden cuentas al mismo responsable y a otros responsables distintos. Las percepciones de la agilidad de las empresas difieren poco entre los tres grupos.



Las percepciones de la agilidad difieren poco por el hecho de que los empleados trabajen en equipos matriciales

Conjunto de resultados para Francia, Alemania, España y Reino Unido



Una estructura matricial puede provocar que sea más difícil mantener expectativas y líneas de responsabilidad claras.

◀ Suele citarse el mayor potencial de colaboración como una de las ventajas de las organizaciones muy matriciales. No obstante, como indicó un análisis realizado en 2016 por Gallup y McKinsey, una estructura matricial puede provocar que sea más difícil mantener expectativas y líneas de responsabilidad claras.

La posibilidad de que una estructura organizativa determinada tenga como consecuencia una mayor capacidad para responder rápidamente a las necesidades del negocio depende más bien de otros factores subyacentes. Según la experiencia de los empleados de estos cuatro países, la agilidad de una empresa está más relacionada con la cultura del lugar de trabajo y la forma de posicionar a sus responsables que con una estructura específica.

Las organizaciones ágiles se basan en culturas fuertes y centradas en el cliente.

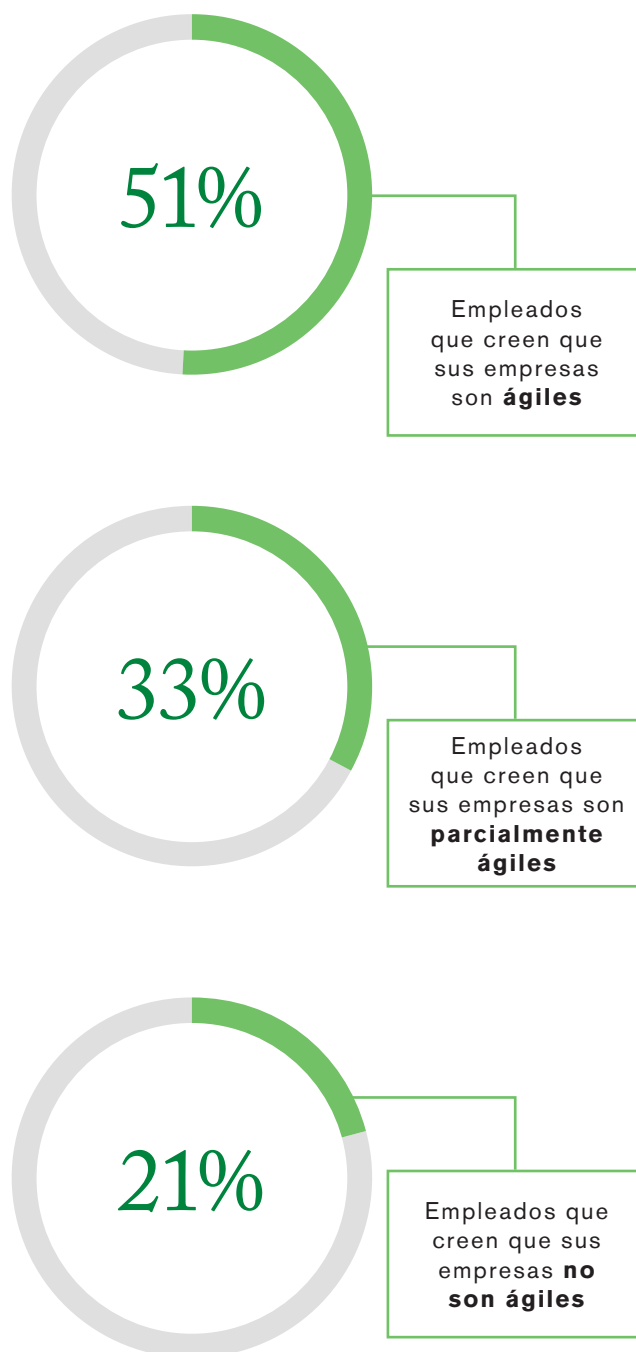
Para que las estructuras y prácticas ágiles y descentralizadas funcionen sin erosionar la identidad o la fiabilidad de una organización, deben fundamentarse en valores fuertes y estables. Una razón por la cual la cultura organizativa ha cobrado tanta importancia para los líderes empresariales es porque ayuda a equipos y procesos a ser más fluidos y versátiles, sin perder de vista el propósito central de la organización y su carácter distintivo.

El hecho de centrarse en el cliente es, casi siempre, un componente cultural fundacional de las empresas ágiles. De hecho, es la razón más común por la que las empresas desean ser más ágiles. La mentalidad necesaria para apoyar la rapidez, la versatilidad y la innovación va en sintonía con las necesidades y experiencias de los clientes. El hecho de colocar, de forma clara, los datos relativos a lo que los clientes valoran en el centro de todos los procesos empresariales ayuda a derribar los silos organizativos y cambia la forma en que los empleados piensan, se comunican y actúan. Se trata de una prioridad que se filtra por toda la organización, independientemente de si los empleados interactúan directamente con clientes externos a la organización o con "clientes" internos en distintos puestos o departamentos.

La conexión entre la agilidad y el "clientecentrismo" es evidente en los resultados del estudio realizado con empleados de Francia, Alemania, España y Reino Unido. Entre los empleados que creen que su empresa es capaz de responder rápidamente a las necesidades del negocio, la mayoría (51 %) se muestra "totalmente de acuerdo" en que sus compañeros siempre hacen lo mejor para el cliente. La cifra se reduce al 33 % entre aquellos empleados que opinan que su empresa es "parcialmente ágil" y cae hasta el 21 % (uno de cada cinco) entre aquellos que consideran que su empresa no es ágil. ➤

Los empleados de organizaciones ágiles tienden más a opinar que su empresa prioriza al cliente

Mis compañeros siempre hacen lo mejor para el cliente. Porcentaje que está "totalmente de acuerdo" en Francia, Alemania, España y Reino Unido



◀ El hecho de que se centren más en hacer lo mejor para el cliente puede explicar por qué los empleados de empresas ágiles tienen más confianza en la competitividad y la rentabilidad financiera de su organización (página 5). Asimismo, es mucho más probable que los empleados que creen firmemente que su empresa está bien equipada para lidiar con los cambios en las necesidades del negocio defiendan a las organizaciones que los contratan; dos tercios (64 %) se muestran "totalmente de acuerdo" en que recomendarían su empresa para trabajar, frente a tan solo el 19 % de los empleados que opinan que sus empresas no son ágiles.

Y lo que es digno de reseñar, las percepciones de los empleados sobre la agilidad de su empresa están fuertemente asociadas con sus expectativas de futuro. En el total de los cuatro países estudiados, el 20 % de los empleados está "totalmente de acuerdo" en que "La directiva de mi empresa hace que me sienta entusiasmado sobre el futuro", pero esa cifra aumenta hasta el 48 % entre aquellos empleados que consideran que sus empresas son "ágiles". En última instancia, una de las mayores ventajas de las empresas ágiles es su capacidad para transmitir a sus empleados optimismo sobre las posibilidades de la organización de sobrevivir — y prosperar — cuando las condiciones del mercado son disruptivas. ➤

Análisis avanzado de la plantilla

Colabore con el mayor experto mundial en análisis e investigación para realizar descubrimientos radicales acerca de su plantilla, y enlace esos descubrimientos directamente con sus estrategias de crecimiento.

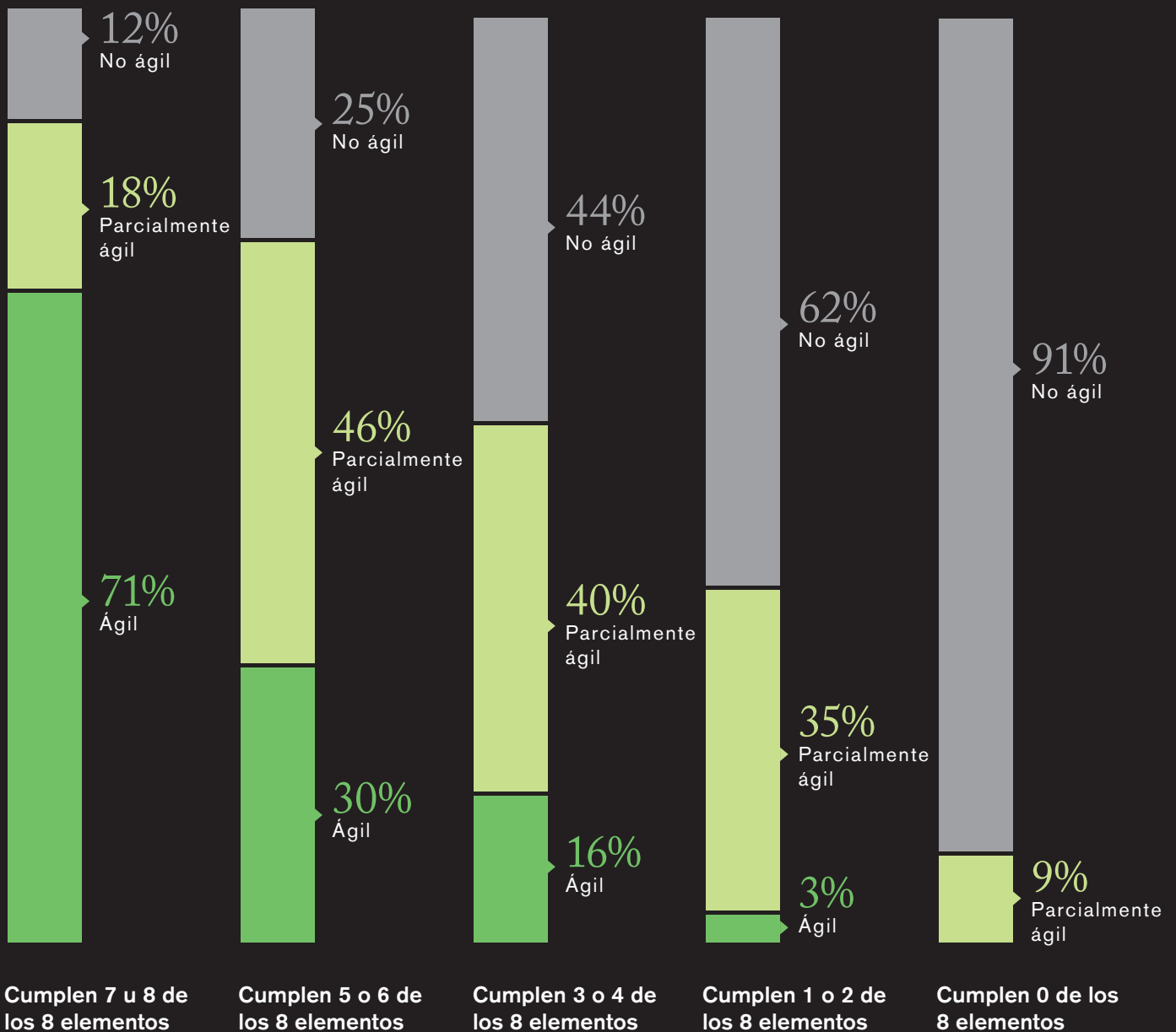
Si desea más información: gallup.com/workplace

GALLUP®

La agilidad requiere un rendimiento fuerte en todos los impulsores

Las organizaciones deben alcanzar una puntuación alta en todos los impulsores para que los empleados las consideren ágiles.

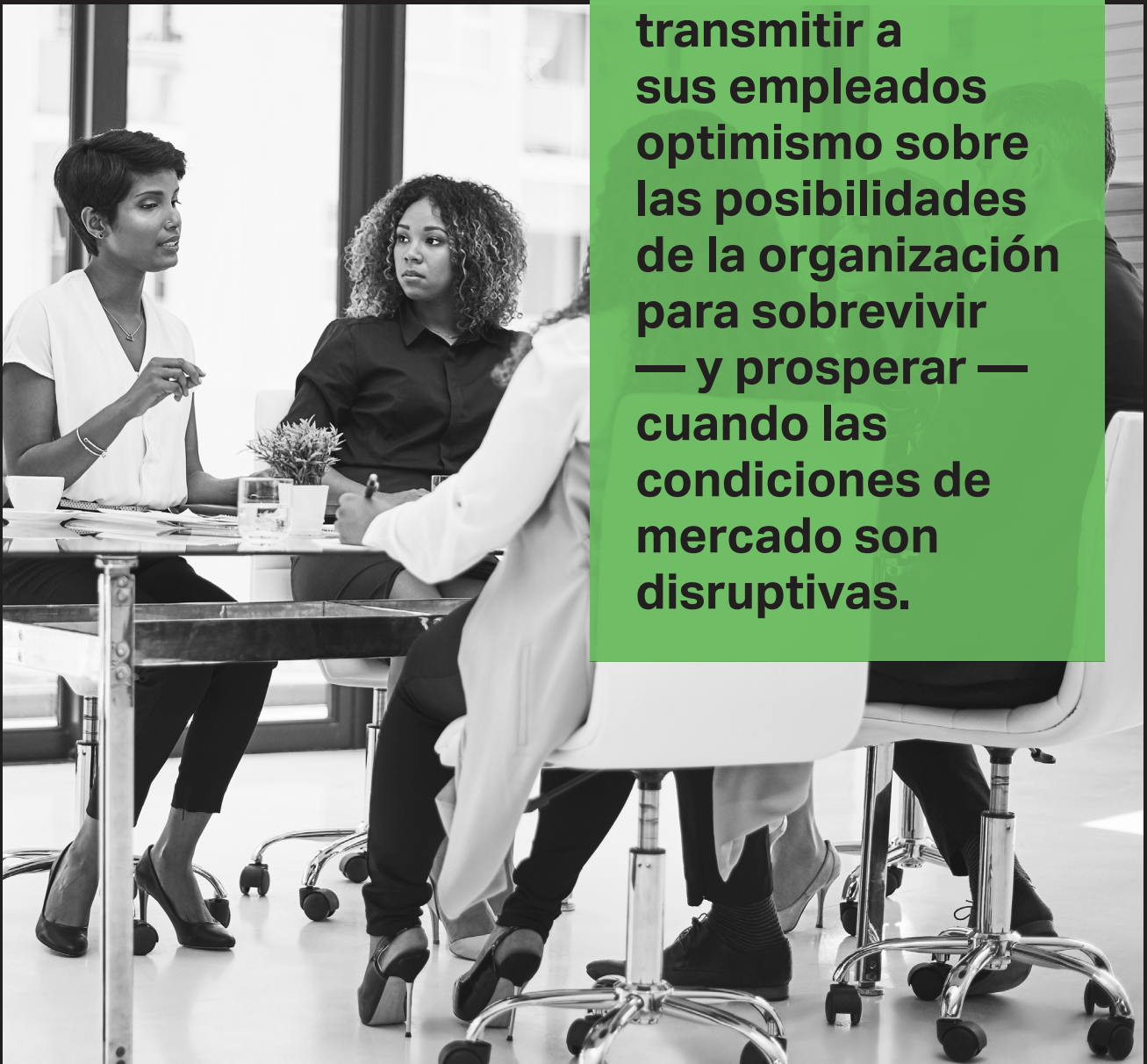
Entre los empleados que están totalmente de acuerdo con todos los componentes específicos de su lugar de trabajo, el 71 % considera que sus organizaciones son "ágiles" según el Índice de Agilidad, mientras que otro 18 % las considera "parcialmente ágiles". Por el contrario, entre aquellos empleados que no están "totalmente de acuerdo" con ninguno de los ocho impulsores, el 0 % considera que sus empresas son "ágiles" y el 9 % las considera "parcialmente ágiles".



◀ Estos resultados reflejan la naturaleza multidimensional de la agilidad e indican que es improbable que las empresas mejoren mucho hasta que sus directivos y responsables se centren en todos estos elementos de forma simultánea y modelen los comportamientos diarios que se necesitan. Ante todo, los directivos deben reflexionar sobre su estilo de liderazgo, así como reconocer que la cultura del "orden y mando" no fomenta el empoderamiento y que las organizaciones ágiles tienen otra forma de ver el papel de los directivos. —

“

Una de las mayores ventajas de las empresas ágiles es su capacidad para transmitir a sus empleados optimismo sobre las posibilidades de la organización para sobrevivir — y prosperar — cuando las condiciones de mercado son disruptivas.



Creamos entornos laborales ágiles

Gallup posee los
conocimientos más
avanzados sobre los nuevos
trabajadores a nivel global.

Si desea más información: gallup.com/workplace

GALLUP®

La gestión de una organización ágil

03

El estudio de Gallup sobre el entorno laboral ha identificado tres principios que definen sistemáticamente cómo son las conversaciones de formación eficaces: frecuentes, concisas y orientadas al futuro.

Para muchas empresas, ser más ágiles implica un cambio significativo en cómo los directivos y responsables fomentan el éxito sostenible, con un cambio filosófico y funcional desde la gestión del rendimiento hasta el desarrollo del rendimiento. Eso, por otra parte, exige un cambio cultural en la actitud de los directivos hacia los miembros de su equipo: de jefes a formadores. Se trata de una transformación que mejora la capacidad de las organizaciones para lidiar con los cambios en las necesidades del negocio en dos áreas clave:

- **Coordinación entre equipos.** A medida que las organizaciones pasan de ser estructuras rígidas a redes más dinámicas de equipos interconectados, los responsables de equipo se convierten en conectores cruciales. Son conductos vitales de información tanto para los directivos como para sus equipos. Para los directivos, sobre el talento y los conocimientos de sus equipos. Y para sus equipos, sobre las oportunidades en la organización que mejor se ajustan a su aptitudes y aspiraciones. Si desean cumplir esa función, los responsables deben comunicarse a menudo con los empleados sobre sus virtudes y actividades de desarrollo, a fin de proporcionar más información para la asignación de talento.
- **Un aprendizaje continuo.** Una organización solo es tan versátil como quienes la forman. Para que una plantilla sepa adaptarse e innovar ante los imprevistos, los directivos deben ayudar a sus equipos a establecer un rumbo de aprendizaje y desarrollo continuos. Este tipo de liderazgo no solo fomenta la agilidad de la empresa, sino que además aumenta el compromiso de los empleados. Las empresas que no invierten en la formación continua de sus empleados podrían llegar a necesitar una inversión importante para "reeducar" a su plantilla con el fin de seguir siendo competitivas.

El estudio de Gallup sobre el entorno laboral ha identificado tres principios que definen sistemáticamente cómo son las conversaciones de formación eficaces: frecuentes, concisas y orientadas al futuro. Aunque la evaluación anual del rendimiento se considera cada vez más ineficaz, muchos empleados siguen recibiendo valoraciones de sus responsables con relativa poca frecuencia — en casi la mitad de los países estudiados afirman que sucede pocas veces al año (20 %) o menos (28 %).

Eso no significa que los responsables deban microgestionar sus equipos; en última instancia, se trata de inspirar a los empleados y empoderarlos para que atiendan mejor las necesidades de la organización y sus clientes.

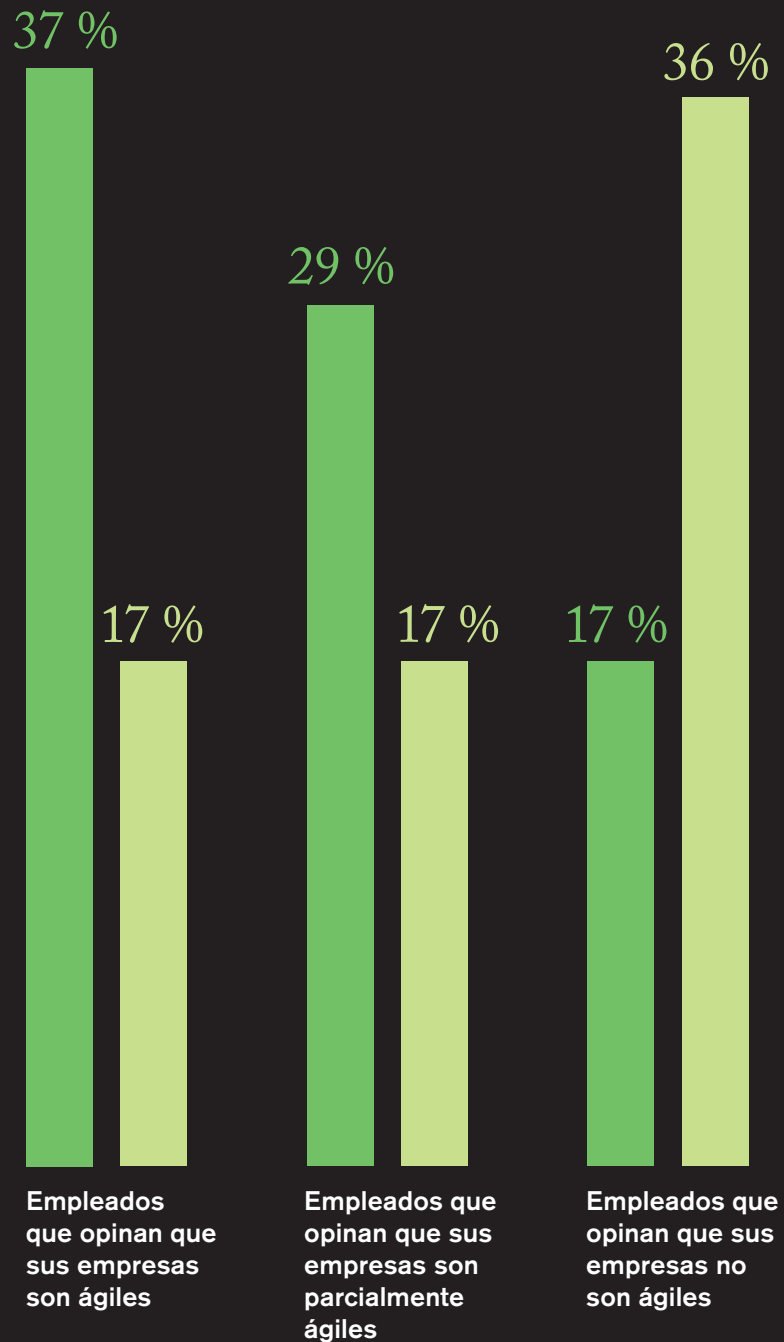
Los empleados que sí opinan que sus empresas tienen agilidad para responder rápidamente a las necesidades del negocio necesitan reunirse con sus responsables más a menudo que los que no. En los cuatro países estudiados, el 37 % de los encuestados que indican "ágil" afirman recibir valoraciones de sus responsables a diario o varias veces a la semana, más del doble que los que indican "no ágil". En cambio, el doble de los que indican "no ágil", frente a los que indican "ágil" o "parcialmente ágil", afirman que reciben valoraciones de sus responsables una vez al año o menos.

Los empleados de las organizaciones ágiles reciben valoraciones de sus responsables con más frecuencia

¿Con qué frecuencia recibe valoraciones de sus responsables?

Conjunto de resultados para Francia, Alemania, España y Reino Unido

- A diario o varias veces a la semana
- Una vez al año o menos



No se puede ser "ágil" sin buenos responsables

Experto:

JIM HARTER

Chief Scientist, Gestión del entorno laboral y bienestar



El viejo axioma de "adaptarse o morir" nunca ha sido tan relevante como ahora. Pensemos en tres cambios rápidos que afrontan las empresas:

- Cambios radicales en exigencias de clientes
- Avances tecnológicos vertiginosos
- Nuevas exigencias del personal emergente, "millennial" o aún más joven

Las empresas que no sepan adaptarse rápidamente a este tipo de tendencias se verán sobrepasadas por sus competidoras o hasta podrían desaparecer.

¿Cómo pueden las empresas responder de forma efectiva a estos cambios tan rápidos en el mercado y el lugar de trabajo?

Cada vez es más patente que las empresas deben ser mucho más *ágiles*. Por desgracia, la mayoría no lo son. Tan solo la mitad de los empleados a nivel mundial saben claramente qué es lo que se espera de ellos en su trabajo. Y si alguien no tiene claras sus responsabilidades, le cuesta responder con rapidez o agilidad. Asimismo, la mayoría de los empleados albergan dudas sobre lo que representa su organización, mientras que quienes creen firmemente en los valores de su empresa son menos.

Existe una razón por la que los directivos citan la "cultura" como una

prioridad. La agilidad, si es que existe en una organización, viene dictada por la cultura. ¿Su cultura es reactiva y está 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 el estudio de Gallup, si una organización aspira a ser ágil, su cultura debe tener la *mentalidad* adecuada y la organización necesita las herramientas y procesos adecuados.

Una mentalidad ágil, que satisfaga rápidamente las necesidades de los clientes, debe reflejarse en el diseño de la experiencia del empleado en cada una de las fases del ciclo de vida del mismo. ¿Se refleja esa mentalidad ágil en su forma de captar, contratar, iniciar, implicar, fomentar el rendimiento, las expectativas y el desarrollo? ¿Sus herramientas y procesos fomentan la rapidez y la capacidad de reacción, o crean más trabajo y más barreras?

No basta con reestructurar su organigrama (ver página 9). En última instancia, la calidad de sus responsables será el factor que decida si su cultura es ágil. Eso es así tanto si opera con líneas jerárquicas tradicionales como si gestión del personal está repartida entre varios puestos dentro de una estructura matricial. El problema es que los responsables (jefes de equipo, Scrum masters o cualquiera con responsabilidades de liderazgo) pueden convertirse en obstáculos para lograr su objetivo y ser ágiles, si no aplican de forma eficaz sus nuevas prioridades, si no implican a la gente a la hora de establecer objetivos, si echan la culpa a "la empresa" cuando los cambios implican dificultades, si no cooperan con otros responsables ni comparten información o si no hablan continuamente con sus empleados.

Por otra parte, los buenos responsables generan una mentalidad ágil cuando implican a su plantilla, gestionan el

rendimiento, forman y desarrollan con eficacia y saben colaborar con otros responsables. Ellos personifican la mentalidad de la organización, le sirven de inspiración y filtran todas las herramientas, procesos y prioridades a los empleados.

Tan solo la mitad de los empleados a nivel mundial saben claramente qué es lo que se espera de ellos en su trabajo. Y si alguien no tiene claras sus responsabilidades, le cuesta responder con rapidez o agilidad.

La tecnología y las herramientas tienen que ser intuitivas y sencillas de usar. Los responsables también influyen en este factor, ya que eliminan los obstáculos y motivan a la gente para que propongan formas mejores y más eficaces de trabajar. Y lo logran comunicándose constantemente con sus equipos y forjando relaciones sólidas.

No obstante, los responsables no pueden hacerlo todo solos — como empleados, sino que necesitan apoyo y desarrollo por parte de la organización. Por ejemplo, los sistemas de GCH tienen que ser intuitivos y fáciles de usar para los responsables, que deberían dedicar su tiempo a desarrollar las virtudes de su plantilla en vez de a pelear con la tecnología.

Una cultura de la agilidad no puede darse hasta que las organizaciones entiendan correctamente *en qué consiste* ser responsable. Si los responsables trabajan unos contra otros y no gestionan con expectativas claras, formación continua y rendición de cuentas, su organización tiene muy pocas probabilidades de tener una cultura ágil.

Han contribuido a este número:



**JEREMIE
BRECHEISEN**

Partner

Jeremie Brecheisen se encarga de la disrupción de grandes empresas para mejorar la práctica de la gestión.



**GHASSAN
KHOURY**

*Managing Partner -
Europa, Oriente Medio
y África*

Ghassan Khoury asesora a organizaciones sobre cómo solucionar los problemas complejos que generan las fuerzas disruptivas globales.



MARCO NINK

*Regional Lead, Análisis
e Investigación -
Europa, Oriente Medio
y África*

Marco Nink asesora a organizaciones sobre cómo mejorar su rendimiento centrándose en el análisis de empleados, clientes y proveedores.



**MARIA
SEMYKOZ**

*Workplace Analytics
Architect*

Maria Semykoz asesora a organizaciones sobre cómo controlar la toma de decisiones basada en datos para crear culturas laborales que generen innovación, transformaciones digitales, clientecentrismo y una conducta empresarial ética.

STEVE CRABTREE

Senior Consultant

Steve Crabtree ha contribuido significativamente a este número. Crabtree es editor senior, analista de investigación y editor jefe de la iniciativa State of the Global Workplace de Gallup.

Aviso de copyright

El presente documento contiene material protegido, patentado y registrado de Gallup, Inc. Por consiguiente, las leyes y sanciones penales del Derecho nacional e internacional que garantizan la patente, el copyright, la marca comercial y la protección del secreto comercial salvaguardan las ideas, los conceptos y las recomendaciones descritas en el mismo.

Los materiales que contiene este documento y el documento en sí mismo se pueden descargar y copiar, siempre y cuando todas las copias realizadas conserven los avisos sobre copyright, marca comercial y otros avisos relacionados con la protección que contienen dichos materiales y el documento. Queda prohibido realizar cualquier tipo de cambio en el documento sin el consentimiento expreso y por escrito de Gallup, Inc.

Toda referencia a este documento, en su totalidad o en parte, que se incluya en cualquier sitio web deberá incluir un enlace a la totalidad del documento original. Salvo que se indique expresamente lo contrario, la transmisión de este material no se interpretará como la concesión de ninguna licencia de ningún tipo en relación con las patentes, copyright y marcas comerciales pertenecientes a Gallup, Inc. o controladas por esta.

Gallup® es una marca comercial de Gallup, Inc. Todos los derechos reservados. Todas las demás marcas comerciales y copyrights pertenecen a sus respectivos propietarios.

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com