

# Índice

Prólogo.....	9
<b>1. ¿Qué es la Organización Ágil?</b> .....	<b>11</b>
La historia de la Agilidad .....	13
El paralelo “Agile” - Fábrica Lean .....	16
El fundamento Clever Output® .....	18
El fluir de la inteligencia.....	19
<b>2. Los tanques de tiempo.....</b>	<b>23</b>
Hacia una nueva sincronización de todas las actividades .....	28
La Agilidad en “todos” los procesos .....	29
<b>3. Los motores de la Agilidad: las Células (Sincronizadas).....</b>	<b>33</b>
La relación entre stock, calidad y flujo .....	34
La motivación celular .....	36
Hacia una simplificación de todo .....	39
<b>4. Empezando el cambio: las Células Ágiles, para proyectos, lanzamiento de productos y desarrollos.....</b>	<b>43</b>
La Agilidad en una empresa de telecomunicaciones.....	44
La generación de proyectos ágiles: la Célula de la Alta Dirección .....	50
La generación de proyectos ágiles en áreas distintas a sistemas ....	52
Fundación de la Célula Ágil .....	54
El Lead Time en una Célula Ágil. La evolución hacia una Célula Lean Agile .....	57
El Tablero Motivacional (el líder como coach) .....	61
El brote de una Célula Ágil en una empresa industrial .....	63
El brote de una Célula Ágil en un banco.....	69

<b>5. La Agilidad para proyectos complejos .....</b>	<b>73</b>
Cómo darle velocidad a la Célula Ágil, con Kanban en células de apoyo .....	74
El Kanban para proyectos complejos de agilidad.....	77
Las Minifábricas para proyectos ágiles complejos: ir a lo simple ..	79
Red de Minifábricas para proyectos de alta complejidad.....	84
<b>6. Realizando el cambio. Visión de la Organización Ágil. Las Células de la Columna Vertebral, las Células Lean .....</b>	<b>87</b>
Caso fabricante tecnológico de equipos.....	90
Las Células Cross con expertos .....	93
Minifábricas en las células de la columna vertebral: Agilidad y foco .....	95
<b>7. La Agilidad para clientes y proveedores. Apoyando el cambio: las Células de Soporte .....</b>	<b>99</b>
Una relación distinta y ágil con los proveedores .....	100
El flujo “horizontal” en el ecosistema ágil de clientes y proveedores.....	104
La estructuración de las Células de Soporte .....	107
<b>8. Rescatando la inteligencia de las personas .....</b>	<b>111</b>
Los bloqueos mentales .....	113
Los líderes de las Células Lean Agile.....	120
La cultura de la Organización Ágil .....	123
<b>9. El sistema de recursos humanos de la Organización Ágil: perfiles, incentivos, plan de carrera.....</b>	<b>127</b>
La evolución de las personas en la Organización Ágil.....	130
Metas e incentivos en la Organización Ágil.....	133
<b>10. El diseño global de la Organización Ágil. Metodología: la plantilla <i>Clever Output</i><sup>®</sup> del cambio .....</b>	<b>139</b>
El diseño global de la Organización Ágil: cómo dar estructura y coherencia .....	140
El organigrama del proyecto de “Agile at Scale”.....	148
La representación visual de “Agile at Scale”: la plantilla <i>Clever Output</i> <sup>®</sup> de la Organización Ágil.....	152
<b>11. Las Células Virtuales. El teletrabajo en la Organización Ágil...159</b>	<b>159</b>
El Kanban electrónico en la célula virtual.....	166

<b>12. Change Management para la Organización Ágil:</b>	
<b>el metaproyecto</b> .....	171
El inicio del diseño global .....	172
La forma de trabajo en el diseño global de “Agile at Scale” .....	176
La etapa post diseño-global .....	178
Formas de implementación de Agile at Scale. Big Bang o por olas .....	183
Primera Ola y Células Piloto.....	185
El lanzamiento de la Organización Ágil.....	191
La pirámide de sustento humano de la Agilidad .....	195
<b>13. La Célula de Estrategia, o la Célula de Dirección</b> .....	199
Todos los tipos de célula son importantes.....	200
La transformación del área de Recursos Humanos.....	202
Las razones para ir a una Organización Ágil.....	204
La Célula de Dirección: ciclos de decisión más cortos .....	208
Cómo funciona la Célula Ágil de la Alta Dirección .....	212
“El Faro” en la Célula de la Alta Dirección.....	219
<b>14. Beneficios. ¿Por qué estamos haciendo esto?</b> .....	223
Beneficios “intangibles” en la columna vertebral.....	225
Beneficios tangibles en la columna vertebral .....	226
Beneficios de las Células Ágiles.....	234
<b>15. El futuro. ¿Y los seres humanos? La inteligencia artificial dentro de la Organización Ágil. La Agilidad en la vida personal</b> .....	237
El ser humano en el centro .....	239
La inteligencia artificial en la Organización Ágil .....	242
La Agilidad en la vida personal .....	247
La Organización Ágil crece por células. (Es estructurada y no es líquida) .....	249
<b>Glosario</b> .....	255

# PRÓLOGO

Cuando tiempo atrás escribí el libro “Organización basada en Procesos”, publicado en España y en Argentina, traté de realizar una descripción de la filosofía de Lean Management y su implementación en distintos tipos de industrias y de servicios. Mi idea fue hacerlo novelado, describiendo experiencias reales de distintas empresas de servicios e industriales, donde aplicamos las técnicas de Lean Management. El libro, publicado inicialmente en español, fue luego publicado en Estados Unidos en inglés, por HRD Press, en coautoría con Gustavo Crosetto, experto en el tema y amigo mío. Luego también fue publicado en portugués en Brasil.

A lo largo de este camino, hubo una compañía y una persona que nos acompañaron del lado empresarial, que es el Sr. Daniel Koriath, actual presidente de Robert Bosch Hungría, y a quien acompañamos en la implementación de las técnicas de Lean en Robert Bosch Argentina, Robert Bosch España y Robert Bosch Brasil.

A la fecha, hemos extendido en nuestra Consultora, Clever Output, la aplicación del Lean Management / Agilidad a más de cien empresas, entre empresas industriales y de servicios como bancos y telecomunicaciones.

En los últimos años, con el impulso de la transformación digital, hubo una tendencia mundial a la incorporación de las técnicas Agile al desarrollo de proyectos de sistemas y de lanzamiento de productos. Estas técnicas, que han tenido una base filosófica en Lean, han sido aplicadas con éxito, para ayudar a distintos tipos de empresas a ponerse a tono con el aumento de experiencia positiva de los clientes.

Sin embargo, algo que está pasando en muchas empresas, es que la rapidez no ha sido llevada a todas las áreas de la empresa. Y en

definitiva los clientes no reciben una respuesta satisfactoria integral, desde su deseo, hasta la concreción. Y eso se debe porque para producir una respuesta con rapidez y agilidad, todos los sectores deben funcionar ágilmente, algo que hoy se llama: “Organización Ágil” o Agile Enterprise, o Agile at Scale.

El objetivo de este libro es una descripción de la Organización Ágil, para todos los sectores de una empresa. Pero también, comentar cómo deben estar sincronizados esos sectores para producir una respuesta adecuada en calidad y tiempo al cliente.

Nuestra experiencia en transformar todos los sectores de una empresa a una Organización Ágil, y la hoja de ruta para hacerlo, está volcada en este libro, donde también apelamos a casos reales, y lo hacemos novelado, para que sea más ameno. La Organización Ágil es el futuro, donde factores tecnológicos, como la Inteligencia Artificial, se incorporarán naturalmente a las Células Ágiles.

Vemos la Organización Ágil como una estructura viva, donde las personas funcionan como el recurso crucial para su funcionamiento, pero dentro de un esquema organizacional, que permite esta sincronía.

Este funcionamiento “orquestal” es la base de “Agile at Scale”, y depende de temas culturales, de procesos, organizativos y tecnológicos que describiremos.

El fundamento “Clever Output<sup>®</sup>” recoge los principios básicos de la Organización Ágil y nuestra experiencia en la misma.

La piedra angular de la Organización Ágil, a nivel metodológico, es el Diseño Global de la nueva Organización, que se realiza de manera visual y holística, a través de la plantilla *Clever Output*<sup>®</sup>, un Desarrollo de Clever Output.

Jorge Macazaga

Director

Clever Output

[www.cleveroutput.com](http://www.cleveroutput.com)

# 1

## ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN ÁGIL?

La empresa Schnell es un fabricante de máquinas de precisión, para la industria, normalmente tornos computarizados de alta sofisticación que vende desde el País Vasco a todo el mundo.

Yo, consultor de empresa, ya la había asesorado hace unos años atrás, ante una situación crítica de competitividad, que mi amigo Martin, el presidente de la empresa, había tenido.

Y a pesar de haber realizado una transformación importante, aplicando Lean Management en la empresa, las condiciones de mercado se habían vuelto aún más exigentes. La rapidez y la productividad conseguidas en aquel momento, si bien hoy en día, seguían diferenciando a Schnell de sus competidores a nivel mundial, hoy no eran suficientes, en las palabras de Martin.

Para describir el cambio realizado en Schnell años atrás, lo podríamos llamar: de Agilidad 1.0.

Schnell era líder en su campo, ya que los tornos de control numéricos tenían una muy alta calidad y eran muy reconocidos. Pero a medida que la empresa creció, y que quiso ganar mercado, sobre todo con los tornos especiales para clientes (que daban más rentabilidad), los tiempos de entrega se alargaban, y eso le estaba haciendo perder ventas. Un problema parecido tenía con los repuestos de los tornos, ya que eran

cada vez más altos los niveles de stock, que necesitaba para abastecer los pedidos de los clientes, y peor eran los tiempos de entrega, ya que era usual el caso de roturas de stock (de repuestos que ellos mismos fabricaban).

Para solucionar esto, junto a los ejecutivos de Schnell, se realizó un cambio disruptivo en toda la fábrica (con la formación de Células en todo su esquema productivo), y también en el Proceso de Ventas-Pedido-Cobros, también con formación de Células de Oficina en esos procesos. Por último, el cambio en el sistema de distribución, a través de sucursales, con implementaciones de Kanban en las sucursales y en el Depósito Central de Schnell, le dio agilidad al proceso de distribución de tornos y repuestos, bajando a la par stocks en la red de distribución.

De esta forma, todo el proceso, desde el ciclo de pedido del cliente, hasta la entrega del producto, tanto en los tornos, como en los repuestos, se acertó dramáticamente, junto a mayores niveles de productividad y motivación, tanto en las Células de Oficina, como en las de Producción.

Pero evidentemente algo había cambiado en estos años, seguramente debido a que competidores más pequeños, para ganar mercado, estaban entregando nuevos productos y servicios, de forma mucho más rápida, ayudados principalmente por su especialización.

Si ese era el caso, era un dilema difícil de resolver para Schnell. Hasta ese momento, las cosas habían funcionado bien, pero en un esquema “estático” de procesos y productos, donde la empresa podía procesar cambios medianos en los tornos, para fabricar tornos de la línea especial, pero no cambios sustanciales, que incluyeran dispositivos más elaborados de robótica, o de softwares en la pantalla de comandos.

Era un dilema importante. ¿Cómo darle Agilidad a un gigante, en su proceso de innovación y llegada al mercado? Sin perder la cultura lograda en el circuito pedido-entrega, que incluía a Células de Oficina, Células de Producción y de entrega, o sea las Células que llamo “de la Columna Vertebral” de la empresa, las que empiezan en un pedido de un cliente, y terminan en la entrega del producto o servicio.

Evidentemente, había que sincronizar otros procesos, más relacionados con la inteligencia creativa, en el mapa de Schnell, de modo que funcionaran alineados con la organización Lean ya existente.

Así que coordinamos para vernos, desde mi casa en Castro Urdiales, hasta su fábrica en San Sebastián.

Era un hermoso día para viajar en coche, y en primavera, se podía disfrutar todavía más del camino, donde la combinación del mar, con el borde de la montaña y la vegetación, era maravillosa.

Cuando llegué a la fábrica, detuve mi coche, y me dirigí a la recepción, desde donde la secretaria de Martín me acompañó a su oficina.

—Hola, Jon, ¿cómo estás?, hace ya unos años que no nos veíamos, sigues con los temas de Lean Management? —preguntó Martín.

—Hola, Martín, me encuentro bien. En realidad estoy trabajando con empresas, en la evolución que ha tenido Lean Management, en su implementación en todas las áreas de una empresa industrial o de servicios, y su sinergia con la metodología Agile.

—Qué interesante —acotó Martín—, tiene que ver justamente con el motivo de mi llamada, pero antes de revelarte mis preocupaciones, tengo algunas dudas “semánticas”, sobre qué es Agile, si es lo mismo que la “Organización Ágil”, o “Agile at Scale”, o Lean...

—Sí, es un tema que vamos a aclarar de la mejor forma, contando la historia de estos hechos —contesté.

## LA HISTORIA DE LA AGILIDAD

Para entender cómo llegamos a este concepto, Martín, tenemos que ir de nuevo al principio, que son las técnicas de Lean Management, de Toyota. Según recuerdas de nuestras charlas, todo empezó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Toyota, un fabricante de vehículos con máquinas e infraestructura deficitaria, decidió recuperarse, y enfrentarse a los mejores y mayores fabricantes de coches del mundo. En ese momento, la decisión estratégica (esa visión que luego marca el rumbo de todo el cuerpo de la empresa), fue diferenciarse de Ford, que en ese momento producía en Estados Unidos una masiva cantidad de coches, pero de poca variedad. La alternativa que tendría un público cliente que podría preferir opciones más personalizadas marcó una estrategia de diferenciación.

Y si bien, la visión de la estrategia fue lo más importante, el siguiente paso de Toyota fue extremadamente desafiante. Porque para cumplir con las opciones diferenciadas que pedirían los clientes,

había un impedimento físico, estructural, que era que ni la fábrica, ni la organización en su conjunto, estaban preparadas para producir con la variedad necesaria de piezas, y en definitiva, responder con “Agilidad”, a las demandas del mercado.

Para comentar un tema concreto, por ejemplo, cuando antes usaban una prensa de estampado, para producir un guardabarros, esta producía una suficiente cantidad de partes, para justificar todas las operaciones del “set up”, es decir, todas las operaciones que involucraban el cambio de la matriz de la prensa, para pasar de un tipo de guardabarros a otro. Y esta operación llevaba varias horas... Lo que hacía imposible que la prensa produjera durante el día, con la variedad de modelos pretendida.

—Sí, recuerdo ese ejemplo —comentó Martin—, ¿pero Toyota no se quedó ahí, no?

—Así es. Ante la perspectiva de que para poder cumplir con clientes, que demandaban una mayor variedad de modelos, se encontraban con un impedimento físico, y hasta conceptual, pensaron cómo innovar.

—¿Era un impedimento también conceptual, por la fórmula del lote óptimo, no? —comentó Martin.

—Ciertamente, la fórmula del lote óptimo era una fórmula, desarrollada en Occidente, que ponderaba distintos factores, como el tiempo de cambio o “set up”, el costo financiero del stock y otras variables, para indicar la cantidad “lógica” a producir. Y dentro de esta fórmula, había elementos que eran fijados por el usuario, e incuestionables, como el tiempo de cambio, o “set up”. Es decir, el “set up” era un tiempo “razonable” para hacer el cambio, de acuerdo a cada tipo de equipos. Fue ahí, donde la innovación posibilitó el cambio. Probablemente, con una mirada zen fresca, de la realidad, se cuestionaron que el tiempo de cambio no era fijo, o dictado por las costumbres, y que podía ser reducido. Y de esta forma, producir en lotes pequeños de guardabarros, y otras partes, de distinta variedad.

—Claro que me acuerdo, es el mismo camino que tomamos en el Proyecto Lean, en nuestra propia fábrica, en Schnell, para reducir “set ups” en una gran cantidad de máquinas, que nos obligaban a hacer lotes grandes. Y de cómo empezamos a “metodizar” los “set ups” para hacerlos más rápidos y eficientes, para conseguir el objetivo.

—Así es —respondí—. Es el camino que muchos años atrás tomó Toyota, la cual pasó de set ups de horas a set ups de minutos para grandes máquinas. Un objetivo realizado a través de la focalización y la atención puesta en cómo reducir tiempos ineficientes, como alinear la matriz, llevarla al lugar de la máquina, que estuviera ya afilada, y otros elementos que antes no eran críticos. Y a partir de ahí, junto con otras herramientas, como las Células de Trabajo, o el Kanban, por citar algunas, darle “Agilidad” a toda la empresa, para que un pedido de un cliente se elaborara de forma rápida independientemente de la variedad.

—¿Y toda esta revolución fue llevada también a los sectores de Oficina, no? —acotó Martin—. Me acuerdo del trabajo que hicimos en Schnell, para no solo agilizar la fábrica, sino también todo el ingreso de pedidos del cliente y la logística, para que desde el deseo del cliente, hasta la entrega, el tiempo fuera mínimo.

—Y la filosofía Lean, que estamos compartiendo, luego evolucionó de las fábricas a las empresas de servicios, como Bancos, Seguros, Telecomunicaciones, Salud, Gobierno, Aerolíneas, etc. —comenté—. Estructurada sobre una nueva organización, más horizontal, que producía una entrega rápida de los servicios a los clientes. Pero luego, hace pocos años, surgieron factores adicionales de estrés.

—Sí, me imagino —comentó Martin—. Fue lo que nos pasó a nosotros. De repente necesitamos adaptarnos con mayor rapidez a cambios de Ingeniería en los tornos, relacionados con nuevos softwares de control de las máquinas herramienta que fabricamos. Por otra parte, el mercado se volvió cada vez más personalizado, y necesitábamos poner en menor tiempo un nuevo producto para ser comercializado, desde el diseño, hasta la fabricación final. Y ese es el motivo de mi llamada, Jon.

—Ok, Martin. Esto que tú me comentas le ha pasado a muchas empresas industriales y de servicios. Ya no bastaba ser eficiente con la entrega rápida de un producto o servicio. También había que ser rápido en los “Proyectos”, ya sea para desarrollar un nuevo software que ayudara a ingresar pedidos de una forma más amigable, atender mejor a los clientes, o devolver consultas, como también a los lanzamientos de nuevos productos, o cualquier proyecto que estuviera relacionado con la “Inteligencia” de la empresa, ya sea en temas comerciales, o estratégicos. Y en el medio surgieron las herramientas

Agile, cuyo objetivo es posibilitar el esquema para que este tipo de proyectos “fluya” rápido.

—Sí —comentó Martin—. Hemos leído en la empresa sobre el Manifiesto Agile o Lean Start Up, y herramientas relacionadas como el Scrum, o nuestro conocido Kanban, o los Sprint y el Mínimo Producto Viable, para agilizar este tipo de proyectos. ¿En qué tipo de filosofía se originaron?

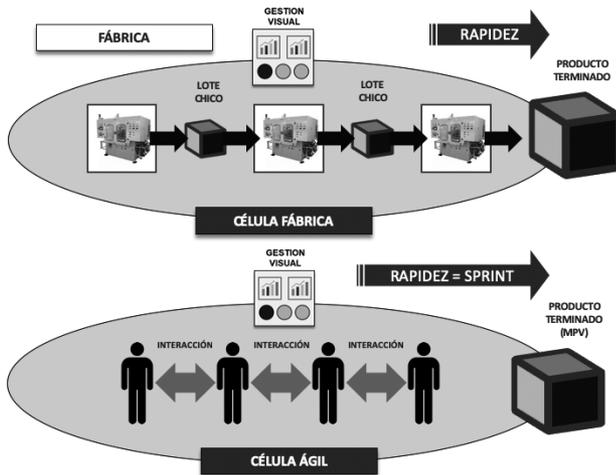
## EL PARALELO “AGILE” - FÁBRICA LEAN

—Todos estos conceptos están derivados de la filosofía madre Lean —comenté—. Tienen mucho que ver con el ejemplo del set up, de la prensa japonesa que te comenté anteriormente. El poder fabricar en lotes pequeños, debido a una mejora del set up, hace que no solo la empresa produzca con mayor variedad, sino que también hace que el producto del lote pequeño, sea transformado más rápido, ya que el lote pequeño puede circular más rápidamente entre máquina y máquina, y esperar menos.

De esta forma, cuando en un proyecto tecnológico, por ejemplo, se acota el objetivo, es para que la gente trabaje focalizada en un objetivo manejable (un lote pequeño), de salida. También la entrega de un Mínimo Producto Viable tiene relación con el set up, es la entrega rápida de un prototipo (un lote pequeño en la analogía), en contraste con un gran desarrollo (y lento), de tal manera que este pueda ser probado y luego mejorado de forma rápida, con la experiencia de los clientes. También el lote pequeño ayuda a que un problema de calidad, cuando se detecta, sea mínimo. Esto pasa claramente en la fábrica, donde se dejan de hacer autopsias importantes, y también pasa en un desarrollo.

Y una Célula Ágil contiene a todos los participantes para el desarrollo punta a punta del proceso (tal como una Célula Lean, de Fábrica o de Oficina). Como por ejemplo, en un desarrollo de un nuevo lanzamiento de un producto industrial, alguien de Marketing, de Producto, usuarios claves (de Operaciones, Ingeniería, etc.), y personas que representen a los clientes.

Figura 1: PARALELO “ÁGILE” – FÁBRICA LEAN



©Clever Output

—Pero para que todo esto tenga sentido —comentó Martin—, ¿no sería importante que toda la organización esté en modo “ágil”? Porque, ¿de qué nos sirve desarrollar rápido un producto, si luego la fabricación es lenta, los Lead Time son largos? O si una empresa de servicios, por ejemplo, un banco, desarrolla en forma ágil una app, para que sus clientes se conecten para obtener un préstamo, ¿de qué sirve esta rapidez, si luego el préstamo se procesa lentamente en el Back Office del banco? La percepción final del cliente va a ser de insatisfacción...

—Es así Martin, por eso la Organización Ágil es una orquesta que suena de forma afinada, en todos sus componentes, los de inteligencia o “Proyectos”, los de ejecución, y los de soporte a la operación. Inclusive, para que la afinación sea extrema, es importante incluir al ecosistema de clientes y proveedores, ya que ellos son una parte importante de la cadena de valor. A la “Organización Ágil”, también se la conoce como “Agile at Scale”.

—Entiendo —contestó Martin—. Parece un objetivo complejo de conseguir... ¿existe una metodología para lograrlo? Porque parece una meta donde confluyen temas técnicos, humanos y culturales muy fuertes...

—Existe una metodología, Martin, que iremos viendo aprovechando esta experiencia mía en Schnell, pero todo se deriva de principios de base, que le dan su sentido a la Organización Ágil. Esos principios se llaman: El Fundamento *Clever Output*<sup>®</sup>, y son la base de los componentes de la Organización del Futuro, la Organización Ágil.

—Entonces —comentó Martin—, la Organización Ágil, según tu experiencia en empresas, ¿es algo que va más allá de un tema de moda, de la implementación de temas de Agilidad en la empresa? Porque veo muchos cursos de técnicas Agile y certificaciones que se ofrecen, pero me da la impresión de que estás diciendo que es algo más que eso...

## EL FUNDAMENTO *CLEVER OUTPUT*<sup>®</sup>

—Es así —respondí—. La Organización Ágil es una nueva estructuración de la empresa, la que le da una columna vertebral firme, con nuevas formas en el organigrama completo de la compañía. Y aunque parezca una contradicción, es importante que esta estructura organizacional quede clara, con funciones y roles de todas las personas, para que la Agilidad, en toda la empresa, tenga éxito. Es como si quisiéramos preparar un coche de carreras, no basta únicamente con tener el espíritu de correr, o el combustible, o los pilotos, si no tenemos una estructura (en este caso el auto), que esté direccionado a nuestro objetivo.

—Entiendo —comentó Martin—. Y la nueva filosofía de esta organización está detallada en el Fundamento *Clever Output*<sup>®</sup>, ¿me lo enseñas?

**Figura 2: EL FUNDAMENTO “CLEVER OUTPUT®”**

- 1** • La inteligencia de todas las personas, y cómo rescatarla, es el principal objetivo
- 2** • La Agilidad debe estar en todos los procesos: de Soporte, de Proyectos, de Entrega al Cliente
- 3** • La Agilidad, junto a la motivación y la eficiencia, se estructura a través de células LEAN AGILE en toda la empresa
- 4** • Las relaciones entre las distintas células y coordinación se estructuran con los mecanismos de sincronización LEAN AGILE
- 5** • La cultura de la empresa debe apoyar a la Organización Ágil
- 6** • La estrategia acompaña y redefine a la Organización Ágil
- 7** • El ecosistema de clientes y proveedores es parte de la Organización Ágil
- 8** • La ética es el fundamento de la Organización Ágil

<sup>c</sup>Clever Output

—¿Cuál es el sentido del Principio 1?— preguntó Martin.

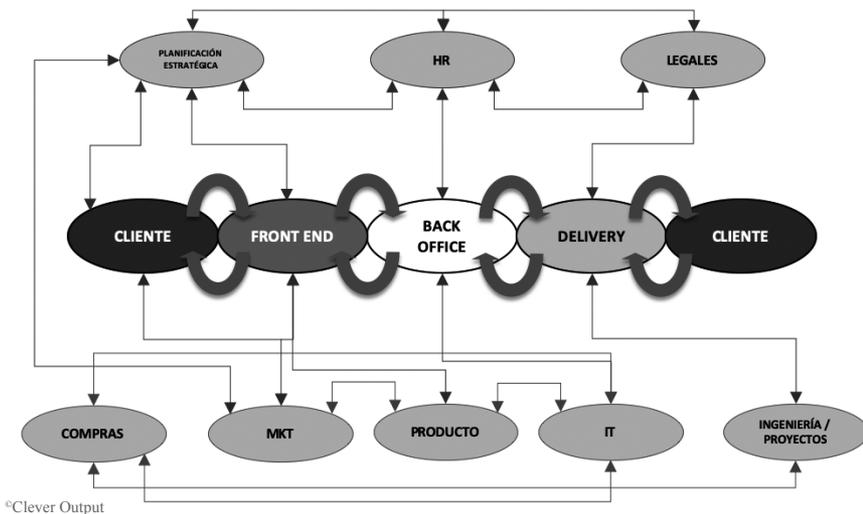
**PRINCIPIO 1. La inteligencia de todas las personas, y cómo rescatarla, es el principal objetivo.**

## EL FLUIR DE LA INTELIGENCIA

—El primer punto del fundamento es el que le da sentido a toda la Organización Ágil —respondí—. Porque si tuviéramos que buscar el objetivo final de ella, sería liberar el recurso más valioso de la empresa, que es la inteligencia de las personas que la componen. La inteligencia, como recurso está, pero los canales y la estructura para aprovecharla consistentemente, no. Es como si dispusiéramos de buenos planos (cerebros) para llegar a un destino fijado, pero los caminos fueran de tierra o tortuosos. Lo que le da impulso a una compañía, lo que permite su crecimiento y liderazgo, es el desarrollo de la inteligencia de la misma, no solo en los niveles directivos, sino también en los de soporte y operación, que se necesitan mutuamente. Porque las ideas de innovación que se originan en los niveles de pensamiento estratégico necesitan ser desarrolladas y operadas por la empresa, para alcanzar su objetivo final, en la entrega del producto o servicio al cliente. Un fallo en cualquier elemento de la cadena de valor, impediría esto. Y por otra

parte, aquellas personas que, normalmente en posiciones más operativas, tienen más contacto virtual o físico con el cliente (ante un reclamo, una consulta, una entrega, etc.), pueden alimentar de primera mano con ideas de mejora de la organización.

**Figura 3 SINERGÍA CEREBRAL EMPRESARIA: Ejemplos de Ideas que fluyen**



©Clever Output

Podemos ver que la “Sinergia cerebral empresarial” requiere un tipo de estructuración que también potencie a las ideas de los sectores de la “Columna Vertebral” de la empresa, que van desde el contacto con el cliente (a través de una Front Office o digital), siguen en la ejecución y operación del mismo (a través del Back Office o la fábrica), y terminan en el delivery o entrega final.

Lo llamo la “Columna Vertebral”, porque es la esencia visible de la empresa.

Y todo esto ayudado con ideas e interacciones con los distintos “sectores de soporte”: Compras, Recursos Humanos, IT, Marketing, etc.

—Claro —comentó Martin—. Estamos hablando de construir nuevos caminos para favorecer esta sinergia organizacional. Por lo que yo conozco de las empresas, existen numerosas trabas en los caminos de la sinergia, y pienso desde ya en el funcionamiento por sectores en nuestra empresa.

—Ese va a ser el tema de nuestra próxima reunión con los Directores, la visualización de los “tanques de tiempo”, aquellas cosas que nos

retrasan o restringen la sinergia organizacional, para que todos entendamos hacia dónde queremos ir —comenté.

—Cualquier empresa que utilice al máximo la inteligencia de las personas, y logre estructurar el aprovechamiento de la misma, puede dar un salto competitivo formidable, pero creo que no es algo fácil. Hay temas culturales, como motivaciones o sentimientos, o técnicos como separación de funciones o “mirada angosta” de los problemas y soluciones, o informáticos en el sentido de que los sistemas apoyen la agilidad de pensamientos y decisiones...

—Por eso te había comentado que no basta con las intenciones, Martin, sino en estructurar el cambio. Que es un desafío enorme, pero por lo menos podemos conocer el punto final, es decir, cómo va a quedar estructuralmente la nueva “Organización Ágil”, después del cambio.

—Es decir —dijo Martin—, ¿que podríamos nosotros diseñar cómo quedaremos después del cambio, a nivel organizacional?

—Así es —contesté—, es de lo que vamos a ir hablando en conjunto con el resto de tu equipo.