

# ORGANIZACIONES ÁGILES

Una organización ágil es aquella capaz de adaptarse rápidamente a cambios del mercado, necesidades de clientes y condiciones del entorno empresarial. Se basa en la flexibilidad, la colaboración activa y la capacidad de responder de forma iterativa a los retos conforme surgen. En lugar de operar con rígidas jerarquías verticales, las organizaciones ágiles suelen adoptar estructuras planas que empoderan a los empleados, dándoles mayor autonomía para tomar decisiones rápidas. Esto significa que la autoridad y la información fluyen de forma más horizontal (descentralizada), fomentando una cultura de trabajo enfocada en equipos autogestionados y en contacto cercano con el cliente.

En términos de metodología, las organizaciones ágiles a menudo implementan marcos de trabajo inspirados en el **Manifiesto Ágil** (creado originalmente para desarrollo de software en 2001). Ejemplos de metodologías ágiles incluyen **Scrum** y **Kanban**, entre otras, las cuales promueven ciclos cortos de planificación, retroalimentación continua del cliente y mejora iterativa. Gracias a estas prácticas, una organización ágil se convierte en una “red de equipos” multifuncionales que operan en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones, apoyados por la tecnología y guiados por un propósito común de agregar valor al cliente. En esencia, ser ágil implica abrazar el cambio constante y la experimentación, en contraste con el modelo tradicional burocrático.

## Ventajas

Las empresas que adoptan la agilidad pueden obtener numerosos beneficios:

- Entrada más rápida al mercado: productos y servicios se lanzan con mayor velocidad que en organizaciones tradicionales.
- Mayor satisfacción del cliente: la retroalimentación continua e iteraciones frecuentes permiten ajustar la oferta exactamente a lo que el cliente necesita.
- Mejor calidad en productos/servicios: al trabajar con iteraciones, pruebas y aprendizaje constante, se reducen defectos y se optimiza la calidad.

- Compromiso elevado de los empleados: la colaboración y el empoderamiento aumentan la motivación y el involucramiento del personal.
- Gestión efectiva del riesgo: la capacidad de respuesta rápida a cambios del entorno minimiza riesgos imprevistos.
- Impulso a la innovación: con equipos comprometidos y uso ágil de nuevas tecnologías, la empresa puede innovar con mayor eficacia.

Cabe notar que estudios han encontrado que las organizaciones verdaderamente ágiles logran mejoras simultáneas en tiempo de comercialización, crecimiento de ingresos, costos y compromiso de empleados. Un **ejemplo** citado es un banco global que, tras transformarse en ágil, redujo costos un 30% a la par de elevar significativamente la satisfacción del cliente y el compromiso de sus empleados. En general, la agilidad bien implementada tiende a correlacionarse con altos niveles de salud organizacional y desempeño a largo plazo.

## **Desafíos**

Aunque las ventajas suelen superar los inconvenientes, es importante reconocer los desafíos o desventajas asociados a la adopción de la agilidad:

- Escalabilidad complicada: Los métodos ágiles funcionan mejor con equipos pequeños (aprox. 10 personas o menos). En equipos muy grandes o en múltiples equipos, es difícil escalar Agile manteniendo su eficacia. Las organizaciones enfrentan el reto de cómo extender prácticas ágiles a nivel masivo sin perder coordinación.
- No aplicable a todo tipo de proyectos: En proyectos con requisitos muy definidos, entornos estables o flujos de trabajo predecibles, un enfoque tradicional podría resultar más adecuado. Agile no siempre encaja bien en proyectos rutinarios o altamente reglamentados.

- Complejidad en la planificación: La naturaleza flexible de Agile implica que las fechas de entrega pueden cambiar conforme evolucionan las iteraciones. Esto puede generar dificultad para la planificación a largo plazo y alterar cronogramas, creando tensiones con la alta dirección o clientes si no se manejan expectativas correctamente.
- Demandas intensivas al equipo y stakeholders: La agilidad requiere alta participación. Por ejemplo, se necesita un involucramiento constante del product owner o cliente interno, lo cual demanda tiempo y esfuerzo sostenido. Asimismo, los miembros del equipo deben ser versátiles y estar bien capacitados en habilidades técnicas y en la propia metodología ágil que se utilice. Esto supone inversiones en capacitación y un cambio de mentalidad que no siempre es sencillo.
- Resistencia cultural al cambio: Transformar una organización tradicional en ágil conlleva un importante cambio cultural. Pueden surgir resistencias internas de mandos intermedios o empleados acostumbrados a estructuras jerárquicas, estándares rígidos o miedo al error. Sin un liderazgo comprometido y una gestión del cambio adecuada, estas resistencias pueden dificultar o frenar la adopción de prácticas ágiles (resistencia que, de hecho, es uno de los obstáculos más comunes en las transformaciones ágiles).

A pesar de estos desafíos, muchas empresas consideran que el esfuerzo de volverse ágiles “amerita la pena” por los beneficios obtenidos. Un elemento crítico para el éxito es no imponer Agile como moda corporativa sin comprensión; se debe capacitar a los equipos y fomentar una cultura que realmente entienda y valore los principios ágiles. De lo contrario, una mala implementación puede ser contraproducente.

### **Estructura y cultura en las organizaciones ágiles**

En cuanto a estructura organizativa, las empresas ágiles suelen aplanar su organigrama, eliminando niveles jerárquicos innecesarios. Se organizan en “redes de equipos” multidisciplinares que se forman y reconfiguran rápidamente según las necesidades.

Un caso ilustrativo es **Spotify**, pionera en adoptar Scrum a gran escala: esta empresa creó su propio modelo “Agile at Spotify” con squads (escuadras o equipos autónomos de 3-9 miembros), tribus (agrupaciones de squads) y gremios transversales para compartir conocimiento. Este modelo, ahora imitado por muchas empresas, enfatiza equipos pequeños y autónomos con alto grado de coordinación, evitando los tradicionales silos departamentales.

En las organizaciones ágiles “la figura del jefe cae en desuso, porque el jefe es el cliente”; es decir, la autoridad se redefine, colocando las necesidades del cliente como prioridad y empoderando a los equipos para responder a ellas. Los líderes en una empresa ágil actúan más como facilitadores o coaches que como mandos controladores.

Consecuentemente, la cultura laboral en una organización ágil valora la colaboración, la adaptabilidad y la mejora continua. Se fomenta un ambiente donde experimentar es positivo: fallar rápido y barato para aprender y ajustar rumbo (“fail fast, learn faster”).

Por ejemplo, en **BBVA México** se permitió a los equipos cometer errores en hipótesis de productos siempre que sirvieran para aprender y corregir el rumbo, en vez de castigar el fracaso. También se promueve transparencia en la comunicación, retroalimentación frecuente y trabajo interdisciplinario. Cada miembro del equipo entiende el propósito compartido y cómo su contribución impacta al cliente final.

Este cambio cultural implica dejar atrás la mentalidad burocrática taylorista centrada únicamente en eficiencia operativa y control, y reemplazarla por una mentalidad ágil centrada en la entrega de valor, la rapidez de respuesta y la autonomía responsable de los empleados. No es un cambio trivial: requiere liderazgo comprometido y a veces sustituir directivos que no se adaptan, dado que “si los ejecutivos no se dan cuenta [de la revolución ágil], probablemente serán sustituidos por líderes más jóvenes” abiertos a estos modelos.

*Referencia:*

- Rigby, D.; Sutherland, J.; Takeuchi, H. (2016) *Embracing agile*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- GitLab Inc. (2025). *The handbook*. GitLab. Recuperado de: <https://about.gitlab.com/handbook/>
- Redacción OECD. (2020) *Productivity gains from teleworking in the post-COVID-19 era: How can public policy make it happen? OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de: <https://goo.su/Ums8>
- Alvarez, Gene. (2024) *Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2025*. Gartner. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025>
- Denning, S. (2018) *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Estados Unidos. AMACOM.
- Beck, Kent et al. (2001) *Manifiesto por el desarrollo ágil de Software*. Recuperado de: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Brosseau, D.; Ebrahim, S.; Handscomb, C.; Thaker, S. (2019). *The journey to an agile organization*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Recuperado de: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018) *Agile at scale*. Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Aghina, W. et al (2018) *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2023). *Scaling Agile @ Spotify*. S Estados Unidos. potify Tech Reports.
- Redacción BBVA. (2019) *“Agile” en BBVA: un viaje de transformación continua*. BBVA. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/innovacion/agile-en-bbva-un-viaje-de-transformacion-continua/>
- Ries, E. (2011) *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Estados Unidos. Crown Business.