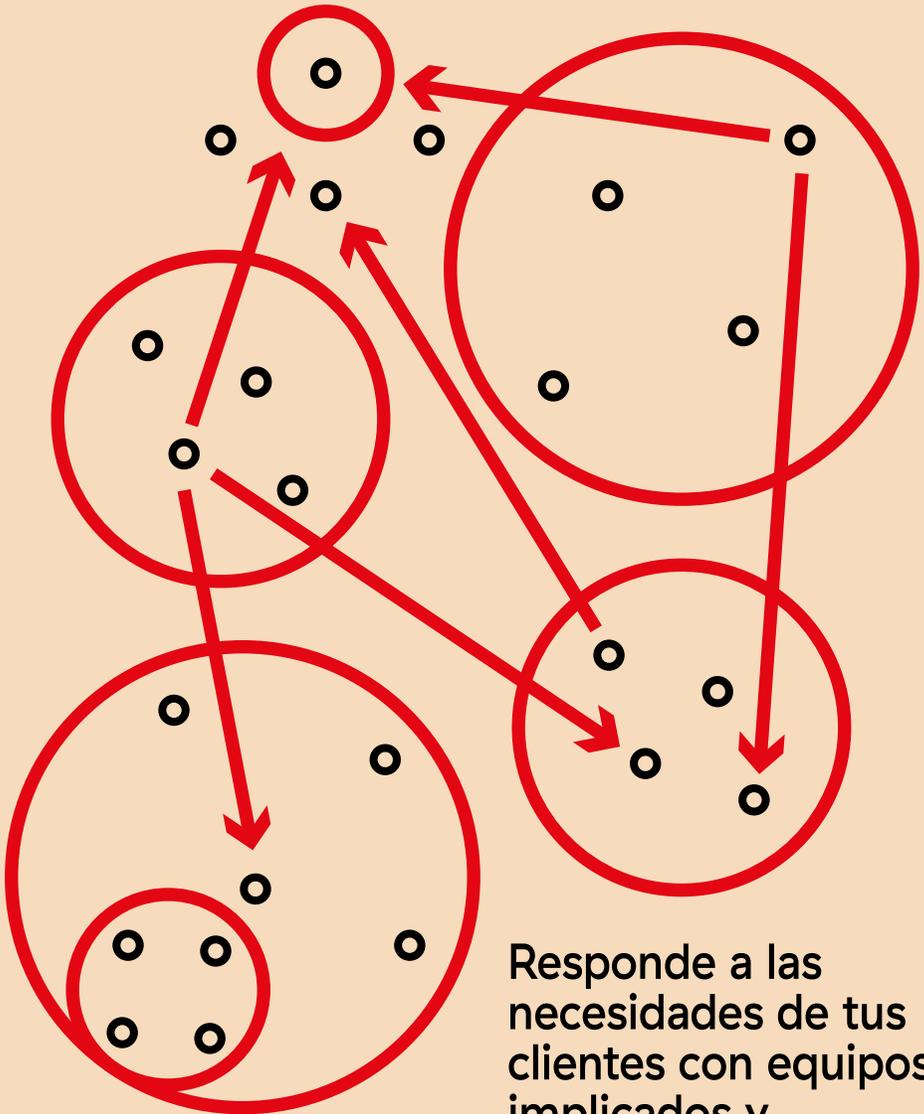


Organizaciones ágiles

Sergi Mussons



Responde a las necesidades de tus clientes con equipos implicados y autogestionados

Organizaciones ágiles

Sergi Mussons

El sueño de muchos empresarios y directivos es ser ágiles y resolutivos en un mundo competitivo. El sueño de muchos trabajadores es desarrollar sus tareas con satisfacción y buen ambiente. ¿Son anhelos utópicos?

Sergi Mussons, ingeniero especialista en desarrollo de equipos de alta implicación, comparte su fórmula de éxito, que combina de forma inteligente las nuevas estructuras organizativas, el liderazgo de soporte, las técnicas de QRM y Agile para conseguir rapidez y calidad en la producción, y el respeto a las personas. El resultado son equipos felices, que rinden más, y empresas de éxito. ¿Te ves en una empresa ágil? Muchos lo han conseguido, y cada día más.

«He trabajado con Sergi Mussons en distintos proyectos, desde la implantación de herramientas Agile al acompañamiento de personas y equipos. Siempre he valorado su enfoque práctico, partiendo de un sólido conocimiento. Este libro condensa esta visión de forma excelente.»

Guillem Clofent, CEO de Mespack

«Aprender las metodologías QRM y Agile, y todo lo que conllevan, nos ha hecho transformarnos hacia el TMCOMAS del siglo XXI, con el foco en las personas. ¡Fue la mejor decisión!».

Georgina Comas Vieta, Deputy CEO de TMCOMAS

«Con la metodología QRM y de la mano apasionada de Sergi Mussons guiándonos en su implantación, dimos un gran paso en liderazgo, empoderamiento del equipo y rapidez de respuesta.»

José Antonio Costa Mocholí, CEO de Aimplas

«Conocí a Sergi en un momento clave para nuestra organización. Después de 125 años de historia sentíamos la necesidad de un cambio, de avanzar, de revolucionar nuestra forma de trabajar, y no sabíamos cómo hacerlo. Después de dos minutos de charla con Sergi, su fuerza y planteamientos sencillos y claros me arrastraron. Actualmente, nuestra revolución de la mano de Sergi es una realidad con mucho futuro por delante.»

David Samper, CEO de Casals

Más información
aquí:



THEMA: KJMVS
ISBN: 978-84-121394-6-4



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Organizaciones ágiles

Responde a las
necesidades de tus clientes
con equipos implicados y
autogestionados

Sergi Mussons

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: julio de 2020

© 2020 Sergi Mussons Torras

© 2020 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Nèlia Creixell
Editores: Virtuts Angulo y Paco López
Cubierta: P.A.R
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-121394-6-4
eISBN: 978-84-121394-7-1
THEMA: KJMV5
Depósito Legal: B 6558-2020

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
Introducción	11
Parte I: cultura	17
1. El problema: el efecto de la cultura tóxica	19
2. La base: una cultura sana compatible con las personas	39
Parte II: operativa	67
3. Nuevas estructuras organizativas	69
4. Adapta la empresa a tus clientes con Quick Response Management (QRM)	99
5. Máxima velocidad en la gestión de proyectos con Agile	125
Parte III: personas	143
6. El estilo de liderazgo de soporte para equipos implicados y responsables	145
7. Por dónde empezar	179
8. Conclusiones	189
Anexos	195
1. Dinámica de sistemas	197
2. Índice de competitividad del proveedor (ICP)	209
3. Aplicación de Agile en un departamento de I+D	213
4. Creación y mantenimiento de equipos de alto rendimiento	227
Bibliografía	239

A Irene, Pau y Júlia,
ellos son mi fuerza,
mi proyecto de vida
y mi futuro

Prólogo

A mis 27 años dirigí mi primera fábrica, una planta industrial del sector del mueble que trabajaba básicamente para un solo gran cliente. Cuando llegué la empresa disponía de buenos profesionales y de la maquinaria necesaria para hacer un buen trabajo, pero las cifras no eran buenas. Recuerdo la moral que reinaba en la planta y me acuerdo de la pinta de cueva que tenía el lugar. El equipo completo éramos unas 60 personas, trabajando sin método de trabajo ni demasiada organización. Ya en ese momento, y con unos conocimientos extremadamente limitados en la gestión de personas, me enfoqué prácticamente solo a ello. Y aunque hice muchas cosas mal, los resultados fueron excelentes. Lo mejor de aquella experiencia es que aún hoy coincido con antiguos compañeros de trabajo de aquella etapa y todos recordamos como muy positiva la experiencia juntos.

A lo largo de mi trayectoria profesional he aprendido mucho y de grandes profesionales. Tengo método, forma de trabajo, herramientas y un gran equipo que me ayuda en mi labor, sin embargo, mi foco principal sigue siendo el mismo que cuando empecé, las personas.

La organización clásica de las empresas

En las empresas clásicas, con sus organigramas verticales, sus incentivos y privilegios por estatus y su alta competitividad entre compañeros, parece que solo hay un camino para cualquier profesional que se precie. Y este camino es el ascendente. Estoy en desacuerdo con esta creencia, pero soy consciente de que el problema es la propia cultura y diseño organizativo de las mismas.

Incluso existe un gran colectivo de *managers* que están convencidos de que lo más importante para labrarse un futuro próspero es ser lo más listos y fuertes posibles. Y más grave todavía, piensan que

no solo no pueden tener una buena relación con sus equipos, sino que incluso tienen que pasarlo mal dirigiéndolos. Hoy se ha demostrado que los equipos más eficientes del mundo tienen líderes humildes y que muestran con orgullo su vulnerabilidad. Además, forma parte de nuestra responsabilidad la toma de decisiones teniendo en cuenta cómo afecta eso a las personas. Y eso terminará impactando en la empresa, aunque sea a medio-largo plazo.

Otro tipo de organización es posible

Del mismo modo que no todo profesional quiere liderar, también afirmo que sin liderar se puede obtener una buena retribución. Hoy en día todos podemos ser excelentes en nuestros roles, y estos roles deben tener una conexión directa y muy fuerte con nuestras fortalezas naturales. No podemos remar a contracorriente, hay demasiadas personas infelices en el trabajo y he visto demasiados jefes que odian su trabajo y que terminan odiando a sus equipos. Y es recíproco.

Este libro quiere ser una guía de transformación para un arquitecto de organizaciones. Para personas con visión y liderazgo que tengan la voluntad y la fuerza para liderar el cambio en sus organizaciones, personas que quieren ver brillar los ojos de sus equipos y de sus compañeros de trabajo. Un libro para inconformistas, emprendedores y visionarios que creen que no es posible que una mayoría de personas pasen el año entero esperando las vacaciones y los fines de semana, y para personas que creen que deben existir otras formas de organización y colaboración.

En definitiva, es un libro que inspirará a CEO, propietarios, directivos o responsables de Recursos Humanos y que es aplicable a empresas de todos los tamaños y tipologías, desde fábricas, a empresas de servicios, ingenierías, tiendas, oficinas, etc. Está dirigido a los que sueñan con el crecimiento de su empresa a través de la plenitud de sus colaboradores.

Cómo está organizado este libro

Organizaciones ágiles consta de tres partes diferenciadas: cultura, operativa y personas. En la primera parte trataremos la cultura de las empresas, en concreto la cultura tóxica (capítulo 1) y cultura sana (capítulo 2). En la segunda parte trataremos la arquitectura de los nuevos sistemas organizativos (capítulo 3), los procesos ágiles con QRM (capítulo 4) y los proyectos ágiles con Agile (capítulo 5). En la parte final nos enfocaremos a las personas en toda su amplitud, con especial atención en la implicación, el liderazgo y los equipos (capítulo 6). Finalmente, he considerado aterrizar los contenidos con un capítulo de *cómo empezar* (capítulo 7) y unas conclusiones finales.

Como valor añadido, y muy enfocado a quien tenga necesidades concretas, he incluido cuatro anexos: un primero enfocado a la dinámica de sistemas, la base matemática del QRM, indispensable para entender bien la relación carga / capacidad; el segundo anexo está dedicado a un sistema de evaluación de proveedores, el ICP; el tercer anexo es un ejemplo de implementación de la metodología Agile en un departamento de I+D; y el último anexo es un guion útil para crear y/o mantener equipos.

Estoy convencido que este libro puede ayudarte. Espero que lo disfrutes. Gracias por tu confianza y quedo a tu disposición en sergi@qrminstitute.com.

Introducción

Hoy en día la mayoría de las empresas se encuentran en un estado de bloqueo, con una saturación total de sus recursos. Algunas están inmersas en la ejecución de complejos planes estratégicos, otras tratando con listas interminables de proyectos a ejecutar: que si nuevos productos, que si la implementación de un nuevo *software* ERP, que si la apertura de nuevos mercados o planes de optimización de los recursos y activos de la empresa, etc. Todo eso es muy importante. Es lo que yo llamo la masa gris de la empresa, la estrategia, la inteligencia, la creatividad (a veces la idea feliz), así como la energía para tirar de todos para que ello sea un éxito en el tiempo y con los recursos estipulados. Sin embargo, también es cierto que **la saturación bloquea la empresa** y que, aunque no queramos, esto llega a **perjudicar seriamente al cliente**.

¿Cuidamos a las personas?

En paralelo a esa masa gris hay otro elemento: las personas. Todos nos llenamos la boca diciendo que las personas son nuestro principal activo, pero en realidad no hacemos demasiado para asegurar su implicación. Lo más habitual es encontrar empresas que definen responsabilidades, preparan planes de acción y realizan el seguimiento a través de cuadros de indicadores. No conozco prácticamente ninguna empresa con indicadores sobre el estado de la implicación, grado de trabajo en equipo, alineación departamental y grado de enfoque a cliente. Sus indicadores acostumbra a estar enfocados al área financiera o al área más operativa de la empresa.

Parece que las empresas damos por sentado que las personas deben entenderse entre ellas, trabajar como un solo equipo y estar contentas e implicadas. Ya somos mayores, ¿verdad? No estamos en el patio del colegio, somos profesionales y debemos implicarnos allí donde trabajamos. Si nos pagan es por estar al 100%, ¿verdad?

No obstante, una cosa es la teoría y otra la práctica. Parece que la mayoría de profesionales no están contentos, y las razones son muchas y diversas. Quizás una promoción fallida, o malestar por perder un bonus por resultado (a pesar del esfuerzo), o simplemente una mala relación con algunos compañeros o con el jefe de turno!

Según la organización estadounidense Gallup, solo el 13% de los trabajadores del mundo están realmente implicados con sus empresas, y en España esta cifra aún es más baja. Y fíjate en esta comparativa entre una empresa con colaboradores altamente implicados (TOP 25%) y una en la media mundial: las empresas TOP registran un 21% más de generación de valor, un 37% menos de absentismo, un 40% menos de rotación de personal, un 48% menos de accidentes, un 41% menos defectos de calidad, tienen unos clientes un 233% más fieles y unas ventas de media un 10% mayores. Aplastante, ¿verdad? Vistas las cifras... ¿Crees que hay algo más importante que remontar la implicación de nuestros equipos?

En nuestra sociedad vemos como algo perfectamente normal que un directivo cambie de empresa cada pocos años. Fíjate en tu propio CV y el de tus amigos o colaboradores. ¿Cuál es el tiempo medio entre trabajo y trabajo? ¿Cinco o seis años? Y si hablamos de altos directivos este plazo podría ser incluso menor, pongamos alrededor de cuatro años, ¿Te parece exagerado?

Debo confesar que yo mismo, ingeniero y directivo, veía esta rotación como algo normal, incluso deseable para poder crear un buen CV. Sin embargo, mi percepción cambió de pronto cuando creé mi primera empresa y tuve que empezar a construir el que sería mi primer equipo. ¿Qué sentido tiene compartirlo todo con un profesional si este puede irse en el momento menos esperado? ¿Te imaginas compartiendo el plan estratégico y el planteamiento de futuro de tu empresa con el que puede terminar siendo un directivo clave de tu competencia? ¿Te sientes cómodo reforzando la formación del equipo de tu futura competencia? ¿Verdad que no? Pues eso es lo que hacemos si dejamos que nuestros colaboradores no quieran quedarse con nosotros y busquen prados más verdes entre las muchas opciones que ofrece el mercado.

► Introducción

Como siempre, la clave del problema reside en su origen. ¿Por qué existe esta altísima rotación? Para ello vamos a ver qué está ocurriendo en su entorno, dentro de las empresas y organizaciones donde trabajan: encontramos disputas y guerras entre departamentos, objetivos imposibles y cortoplacistas, entornos demasiado rígidos (¡y que rozan la estupidez!), enfoques cruzados y desalineados, exceso de política en las relaciones, colectivos desmotivados en la base del organigrama, exceso de emails y reuniones, entornos ultracompetitivos y con un grado de trabajo en equipo rozando el cero. Y, además, empresas que no aceptan como somos realmente o que directamente nos invitan a renegar de nuestros valores más profundos. ¡Creo que así se entiende bastante mejor!

Toda esta serie de acciones, comportamientos y formas de gestionar la empresa son comunes en la mayoría de ellas y pertenecen al llamado *management del siglo XX*, también conocido como Management 1.0. La mayoría de las características de este sistema de gestión nació entre 50 y 100 años atrás. ¿Crees que en casi 100 años ha cambiado alguna variable importante del entorno empresarial, tanto interna como externamente hablando? Yo creo que casi todo. Estas fueron prácticas que marcaron un antes y un después en la época, pero todo ello en un entorno muy distinto: mercados estables, con falta de oferta (o exceso de demanda no cubierta) y con poca personalización de los productos / servicios.

Permíteme que vuelva de nuevo a la rotación de personal. Otro elemento importante de esta ecuación es la empresa destino del cambio. Para un directivo, un nuevo destino siempre parece mejor y más apetecible que el actual, donde lo que parecía no fue y donde a veces da la sensación de que la propia empresa nos empuja a buscar otras opciones. Por ello, cuando un profesional cambia de empresa y empieza a trabajar en una nueva organización, su implicación y ánimo son máximos. Pero, por desgracia, vuelven a aparecer los mismos problemas. Estadísticamente es muy posible que la nueva empresa utilice prácticas parecidas y a los pocos años volvemos a dudar, y al final volvemos a buscar otro nuevo destino.

Este es el llamado *síndrome de la empresa enferma*: nuestra motivación e implicación (*engagement*) es inversamente proporcional al tiempo que trabajamos en una misma empresa.

Si a todo ello le sumamos que a partir de los cincuenta y pico años nos cuesta más encontrar buenas oportunidades y nuestra energía para correr aventuras y tomar riesgos se reduce sustancialmente, es lógico que en las empresas encontremos estas dos categorías: nuevos directivos con ganas de comerse el mundo y cambiarlo todo, pero que no tardan en buscar nuevos destinos; y directivos veteranos que viven con miedo y que, por tanto, están pegados a las sillas sin ganas de cambiar el *statu quo* del momento. Y esta es una receta perfecta para crear una cultura empresarial tóxica y de enfrentamiento, absolutamente perfecta.

¿Realmente queremos que nuestros colaboradores hagan carrera en nuestra organización? ¿Con qué grado de implicación y pasión? ¿Qué estamos dispuestos a hacer para conseguirlo? Fíjate que en las empresas no conseguimos cambiar nada a no ser que la energía de activación sea positiva (o muy positiva):

$$\text{Energía de activación} = \text{Necesidad de conseguir llegar al nuevo estado} - \text{Resistencia al cambio}$$

La empresa y las personas

Una empresa es un organismo complejo y delicado. Cuando no valoramos suficientemente el efecto pernicioso de una alta rotación y de la desmotivación de los equipos ponemos en riesgo nuestra empresa. Es un tipo de incompetencia relativamente común, pero no por eso menos grave. Tan grave al menos como podría ser fallar en la concepción del plan estratégico o en la definición del propio propósito de la empresa. Sin las personas la empresa no es nada, de hecho, **la empresa ES las personas** que la componen. A veces eso también lo olvidamos.

Este problema es especialmente evidente en el sector industrial. Es común ver una enorme diferencia en la implicación entre el personal

► Introducción

de oficina y el de fábrica. Parecen dos mundos distintos; por muchas razones, pero la principal es por lo mal que se relacionan y el bajo nivel de confianza entre ambos colectivos. En muchos casos la confianza es nula. De hecho, hay muchas empresas industriales que están en guerra abierta con su personal de fábrica y de nuevo parece que eso es más o menos normal, o al menos habitual. De nuevo, ¿vemos normal esa realidad? ¿De verdad no se puede hacer nada realmente impactante para solucionarlo? ¿Podemos tener éxito si estamos peleados con la mitad de las personas de nuestra organización? ¿De verdad solo nos importa tener razón? ¿O preferimos solucionar el problema?

Este libro pretende servir de guía para aquellos que quieran **transformar su organización** en dos direcciones:

- la primera, para conseguir crear un entorno lo suficientemente agradable y motivador para elevar la implicación de todos;
- la segunda, para conseguir una organización lo suficientemente ágil como para dar un servicio excelente a cualquier cliente, actual o potencial.

Las dos razones van en la misma dirección, ponérselo difícil de verdad a la competencia, pero dejando de mirarnos el ombligo y pasando a la acción.

Fíjate en el esquema siguiente: normalmente las empresas intentan solucionar sus problemas implementando la última metodología *curalotodo* de moda, pero se olvidan de los cimientos, de la cubierta y de lo que hay dentro de la organización, las personas. Casi nada.

La cultura es la base del éxito en toda empresa. Una cultura tóxica no permitirá implementar con éxito ninguna metodología y mucho menos conseguirá que las personas que en ella trabajan estén a gusto y motivadas. Los primeros dos capítulos de este libro se centran en estas ideas: la importancia de detectar el problema y de tener una cultura positiva sobre la que se asienten los cambios. ¿Qué cambios? Pues los que proceden de adoptar las metodologías que aportan una sistemática a implementar, que aportará todo aquello que quieren nuestros clientes, en este caso propongo dos metodologías:

- QRM para agilizar los procesos y reducir la estructura de la empresa, y
- Agile para mejorar el *time to market* de los proyectos que gestionamos.

Los capítulos 4 y 5 de este libro tratan sobre ambas: QRM y Agile respectivamente.

Pero el edificio de la agilidad no estaría completo sin un techo compatible con cimientos (cultura) y paredes (métodos de gestión). Podemos tener una cultura sana y una metodología adecuada para cumplir nuestros objetivos, pero si la estructura organizativa no es compatible con todo ello, el cambio va a tensionar toda la organización y nos lo pondrá difícil. En el capítulo 3 veremos todo lo que podemos hacer al respecto.

Por último, pero no por ello menos importante, nuevamente tenemos a las personas. Aunque ya hayamos hablado de la cultura y del sistema organizativo, las personas necesitan liderazgo y sentimiento de pertenencia al grupo. Por ello, el capítulo 6 trata exclusivamente sobre las personas que trabajan en nuestra organización, con el foco en el Liderazgo de servicio y en la autogestión de los propios equipos.

El siguiente cuadro resume esquemáticamente el edificio conceptual que explicaré en las próximas páginas.





El autor

Sergi Mussons (Barcelona, 1976), es Ingeniero Industrial con Máster en Dirección de plantas industriales, consultor y formador de Operaciones especializado en Fabricación de Respuesta Rápida (QRM), en Fabricación Ajustada (*Lean Manufacturing*) y en reactivar la implicación y el trabajo en equipo en entornos de producción.

Socio fundador de la red mundial QRM Institute, CEO de QRM Institute España y fundador de PROACH, empresa dedicada a la creación de equipos de alta implicación. Puedes seguir a Sergi Mussons en la web <http://qrminstitute.es/> o en el *mail* sergi@qrminstitute.com



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.