

Cómo desarrollar una Mentalidad Agile

El Agile no es sólo una metodología sino un modo de pensar que deberá impregnar a toda la organización desde su propia concepción cultural.

Beatriz Valderrama. Socia Directora de Alta Capacidad.
Publicado en Capital Humano · Crecimiento Profesional

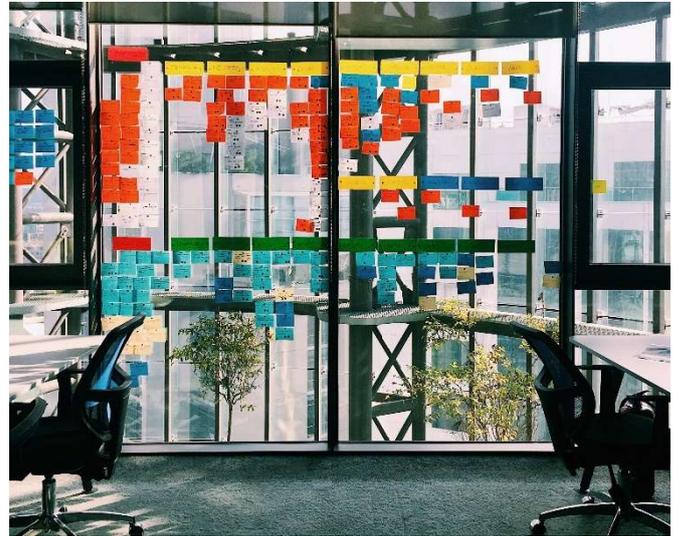
El marco de trabajo Agile propone un conjunto de principios y métodos para generar productos y servicios a gran velocidad y flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno VUCA.

Pero es importante insistir en que no se trata solo de una metodología, sino de un modo de pensar, el agile mindset. La propuesta es pasar de “hacer agile”, a “ser agile”. Lo primero se puede aprender en un curso de un par de jornadas, lo segundo implica que la mentalidad ágil impregne la cultura de la organización.

Hacer agile → **Ser agile**

La [Cultura Corporativa](#) es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización, que conforman el modo de pensar o interpretar la realidad y conducen a ciertos patrones de comportamiento. La mentalidad o mindset es el núcleo de la cultura. Así, también se define la cultura como el modelo mental o significado compartido entre las personas que regula aspectos tales como lo que se espera de cada uno, cómo se resuelven los problemas, cuál es el comportamiento social apropiado, etc. Cuando la cultura está alineada con la estrategia, genera riqueza, con impacto positivo en ingresos, ventas, volumen, cuota de mercado y cotización de las acciones. En caso contrario, puede actuar como barrera para el cambio y conducir al fracaso. Efectivamente, “la cultura se merienda a la estrategia”.

Cuando los valores de las personas encajan con los de la organización en que trabajan, están más satisfechas con su trabajo, más comprometidas y permanecen más tiempo en la compañía. El desajuste cultural es una de las razones importantes para la rotación de empleados. El conflicto de valores provoca un aumento de la rotación no deseada, descenso del compromiso, mayor estrés de los empleados y mayor absentismo.



VALORES ÁGILES

¿En qué consiste el Agile Mindset? Las culturas ágiles promueven una serie de valores como los que se muestran en la figura y se definen a continuación.



Figura 1. Valores de una cultura ágil. Valderrama, 2019.

-Abrazar el cambio. Las culturas ágiles son dinámicas y flexibles, valoran el cambio como oportunidad, se anticipan y preparan para afrontarlo con éxito. Esto impulsa la transformación de las organizaciones y les permite competir en los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA).

-Foco en el cliente. El foco del negocio se centra en aportar valor a los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades cambiantes, crear rápidamente nuevos productos y proporcionar una buena experiencia, que los convierta en fans de la marca.

-Foco en las personas. Las culturas ágiles fomentan el respeto y la valoración de todas las personas,

independientemente de su rol o posición, en función de sus talentos únicos y su contribución a la misión del equipo y de la compañía.

-Transparencia y Confianza. Las organizaciones ágiles comunican con transparencia la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y resultados. Utilizan tecnologías sociales para fomentar la visibilidad y la comunicación multidireccional. Los equipos cuentan con toda la información de las decisiones, acciones y procesos que les afectan. Se alienta a las personas a decir lo que piensan sin temor a represalias.

-Aprendizaje y Experimentación. Las culturas ágiles fomentan la apertura al aprendizaje, promoviendo la experimentación, la asunción de riesgos y la consideración de los errores como oportunidades para aprender. Un entorno libre de culpa permite que las personas se arriesguen a probar cosas nuevas, compartir sus conocimientos y exponer abiertamente los errores con el fin de corregirlos rápidamente y construir a partir de ellos nuevos enfoques, prácticas y soluciones. Se promueve la revisión de la experiencia, las lecciones aprendidas y los procesos de mentoring y coaching.

-Colaboración y Compromiso. Las culturas ágiles promueven la colaboración en los equipos y entre equipos, creando oportunidades para generar comunidades de práctica, compartir conocimientos y experiencia y fomentar conversaciones relevantes. Las tecnologías colaborativas y redes sociales internas y externas facilitan estas conversaciones. Todo ello con el fin de aportar valor, construir soluciones conjuntas y contribuir a alcanzar las metas comunes y un propósito inspirador.

-Creatividad e Innovación. Las compañías ágiles promueven valores como la curiosidad, la anticipación, la actitud creativa, el espíritu emprendedor y el coraje para asumir riesgos, con el fin de innovar, tanto en productos y servicios como en procesos y experiencias. Valoran las ideas novedosas, originales o divergentes. Animar a cuestionar los límites en busca de nuevos modos de hacer las cosas. Proporcionan margen de maniobra, libertad y autonomía para que los empleados puedan expresar su potencial creativo. Reconocen las iniciativas mediante celebraciones, ceremonias, trofeos y premios.

-Diversidad e Inclusión. Las organizaciones ágiles acogen y aprovechan la riqueza de perspectivas de personas de distintos sustratos, sin discriminación ni sesgos. Los equipos diversos ofrecen la oportunidad de contrastar ideas desde múltiples enfoques y aprovechar los talentos singulares.

-Simplicidad. El manifiesto Ágil dice que la simplicidad es esencial. La define como el arte de maximizar el trabajo no hecho. Es la respuesta a la complejidad y ambigüedad del entorno. Simplicidad significa aligerar las tareas y los productos de especificaciones que no aportan valor (Producto Mínimo Viable, reducción de documentación), reducir burocracia y jerarquías, despejar los espacios de trabajo (espacios abiertos, colocalización) y despejar la mente y las conversaciones de ruidos, sesgos, creencias

limitantes o intentos de manipulación (ser sincero, abierto y confiable).

Cada organización elige y expresa sus valores en función de sus necesidades y prioridades estratégicas. Como ejemplo podemos ver los seis comportamientos Agile en The New Telefónica Way.

1. **Atrévete a pensar en grande**
2. **Escucha al cliente**
3. **Entrega resultados ambiciosos**
4. **Acelera y hazlo simple**
5. **Abraza la diversidad**
6. **Sigue aprendiendo y creciendo**

Figura 2. Comportamientos del Agile Mindset de Telefónica

EL CAMBIO DE MINDSET

Si deseamos que la organización se dirija hacia actitudes abiertas al cambio, a la exploración de nuevos fines y modos de hacer, y, en definitiva, hacia la transformación digital, será necesario el recambio y refuerzo de valores ágiles que sustituyan a aquellos de seguridad, estabilidad y conservación que sean contrarios al cambio deseado. Pero esto no es fácil ni rápido.

La dificultad de seguir el vertiginoso ritmo de los cambios tecnológicos y las modificaciones en los mercados suponen un reto de adaptación de las personas en todos los niveles de la organización. Las organizaciones absorben los cambios lentamente. Lleva tiempo que las personas modifiquen su pensamiento y su comportamiento. Con grupos de personas, donde existen estructuras, procesos, incentivos y dinámica cultural, se necesita aún más esfuerzo para hacer girar la nave. Cuanto mayor es el grupo, mayor es la resistencia institucional (Valderrama, 2018).

Al ser parte del ADN de la empresa, la cultura se muestra resistente a los esfuerzos de cambio. Cambiar la cultura es la clave para la transformación digital de la empresa. El aprendizaje es el proceso por el que las personas asumen los nuevos valores y adoptan nuevos comportamientos en línea con esos valores.

Por ello se hace necesaria una metodología para acompañar a las organizaciones en su viaje a la transformación digital (figura 3). Se trata de un flujo de eventos iterativos que discurren por una corriente continua encauzados por comunicación constante y acompañamiento por facilitadores externos con visión global, observación sutil y empatía.



Figura 3. Metodología de acompañamiento para la transformación digital. Valderrama, 2019.

Fase 1. Exploración

Consiste en hacer un diagnóstico de la situación de partida, con métodos cualitativos (entrevistas individuales a directivos, focus group, análisis de madurez de procesos, prácticas y herramientas) y cuantitativos (encuestas y medición de indicadores). De aquí se derivarán los principales puntos fuertes y áreas de mejora, para establecer los objetivos del cambio.

Esta exploración ha de incluir también la cultura, para identificar las brechas entre los valores corporativos, lo que la compañía quiere ser, y las prácticas y comportamientos reales, con el fin de establecer indicadores para medir el progreso.

Otro elemento clave a analizar es el clima actual de la organización con objeto de detectar las emociones, motivaciones, frustraciones, deseos y dinámicas existentes que pueden favorecer u obstaculizar el proceso de cambio. Pero esta fase no es solo de observación, sino también de intervención. Sigue el modelo de investigación-acción de Kurt Lewin en el que la fase de exploración y la de transformación están indisolublemente unidas, se retroalimentan. En este enfoque, el diagnóstico y la acción son procesos interactivos.

La literatura sobre el cambio y la consultoría está sembrada de la noción de que uno primero diagnostica un sistema y luego interviene para cambiarlo. Aprendí temprano en mi propia carrera de consultoría que este modelo básico perpetúa un error fundamental de pensamiento, un error que Lewin aprendió a evitar en sus propios proyectos de cambio y que le llevó al concepto fundamental de "investigación-acción". El error conceptual es separar la noción de diagnóstico de la noción de intervención.

En la práctica real lo que la mayoría de los agentes de cambio han aprendido de su propia experiencia es que las actividades de "diagnóstico", tales como observaciones, entrevistas y cuestionarios son ya intervenciones poderosas y que el proceso de aprendizaje de un sistema y cambiar ese sistema son, de hecho, uno y el mismo (Schein, 1966).

Especialmente es necesario acompañar al equipo directivo a identificar necesidades y oportunidades de transformación digital y cultural, desplegar los valores deseados y modelos de liderazgo en indicadores de comportamiento, desarrollar un sentido de propósito, comunicar la Visión y las líneas estratégicas de la transformación.

El Coaching de Equipo es un proceso de acompañamiento al aprendizaje y desarrollo de un equipo, con el fin de desplegar todo su talento, reforzar el compromiso con un propósito común y la corresponsabilidad compartida, para alcanzar resultados excelentes y un clima emocional positivo.

El coaching del equipo directivo ayuda a los equipos a internarse por la senda del aprendizaje para alcanzar la visión compartida, desplegar su potencial y tomar decisiones inteligentes en beneficio de la organización (Valderrama, 2017).

Fase 2. Sensibilización

Los experimentos de Kurt Lewin demostraron que es más fácil el cambio de actitudes en grupos participativos que de forma individual. En la medida en que los miembros valoran su pertenencia al grupo, se sienten más proclives a adoptar los valores colectivos. Las barreras al cambio no proceden sólo de defensas psicológicas personales, sino también de las normas de grupo enclavadas en la cultura de la organización. La cultura influye significativamente en la conducta individual y de grupo. Para conseguir un cambio efectivo en una organización hay que tener en cuenta el principio de que las unidades básicas para el cambio son los grupos.

Los programas de formación y sensibilización en grupo son una ayuda imprescindible para apoyar el cambio cultural. Han de ser talleres prácticos y vivenciales, con metodología experiencial, necesaria para la toma de conciencia y el desarrollo de nuevas actitudes y competencias ágiles: Creatividad, Cooperación, Cocreación, Cambio.

El papel de los líderes es ser agentes de cambio cultural por medio de sus acciones, modelización de roles, aplicación de recompensas y creación de historias. Por ello es importante desarrollar su capacidad de liderazgo y motivación de equipos autoorganizados y en red.

Los [programas de Mentoring](#) son una herramienta potente para la transformación cultural, eligiendo como mentores a aquellos empleados que, en cualquier nivel de la organización, personifican los valores de la nueva cultura deseada. Especialmente los programas de Mentoring Inverso se están aplicando con éxito para la transformación digital, emparejando a empleados millennial con otros de generaciones anteriores y gran experiencia, lo que deriva en un beneficio para ambas partes.

Fases 3 y 4. Creación e Innovación.

Las abordaremos en una próxima entrega de esta serie de artículos.

Fase 5. Celebración

Esta fase enlaza con la anterior en un ciclo iterativo, de modo que cada vez que se alcanza un hito, se consolida, celebra y difunde. Involucrar a los empleados en la creación de historias de éxito inspiradoras y su difusión interna y externa en redes sociales, refuerza el compromiso en los equipos y proyectos que se encuentran en fase de implantación.

Veremos que la mentalidad ágil ha calado en los profesionales cuando estén enfocados en innovar, ofrecer un valor cada vez mayor al cliente, trabajar en pequeños equipos autoorganizados y colaborar en red.

REFERENCIAS

Schein, E.H. (1996) Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems practice*. Volume 9, Issue 1, pp 27-47

Valderrama, B (2017) *Coaching de equipos diversos*. Madrid: EOS.

Valderrama, B. (2018) *Gestión del Talento en la Era Digital*. Madrid: Pearson.

Valderrama, B. (2019) *Transformación digital y Organizaciones ágiles*. ARANDU-UTIC – Revista Científica Internacional - Vol. VI, Número 1, 2019 - ISSN 2311-7559

Artículo perteneciente al número 349 de la Revista Capital Humano
<https://bit.ly/2Lo65Ev>

