

Módulo 3. Transformación ágil

A lo largo de este curso venimos desarrollando algunas ideas sostenidas sobre la premisa del cambio constante. La transformación cultural de una organización es una característica que hay que considerar como inherente a la digitalización de todos los procesos de negocios. Revisamos las diferentes maneras de «hacer empresa» a lo largo de la historia y los estilos de sus liderazgos. Pero cuando hablamos de transformación cultural, no nos referimos a la transformación de una sustancia etérea, sino de las personas. No hay transformación organizacional, si no hay una transformación de las personas que la integran. Todos quieren cambiar el mundo, pero nadie quiere cambiarse a sí mismo. El liderazgo no está reservado para los ídolos ni colosos del mercado, sino que es una competencia que podemos desarrollar todos.

Entender la cultura

“El punto inicial para trabajar con la cultura en el trabajo es entenderla”, dice Sahota (2017, p. 19). Por eso, antes de profundizar en las características de una **cultura ágil**, quizás necesitemos definir qué entendemos por cultura. Y si bien hay muchas maneras diferentes para abordar la cultura corporativa, nos apoyaremos en el **modelo de cultura de Schneider** basado en el libro de William Schneider (1994).

¿Qué es un modelo cultural? Un modelo cultural son los valores y normas dentro de un grupo o empresa. Identifica lo que es importante, así como la forma en que las personas se acercan al trabajo y entre sí. Por ejemplo, una cultura puede valorar la estabilidad y el orden. En este caso, se valoran procesos claramente definidos y existe una fuerte expectativa de conformidad con el proceso más que con la innovación y la creatividad.

El modelo cultural de Schneider define cuatro culturas distintas:

1. La cultura de la colaboración es sobre trabajar juntos.
2. La cultura del control es sobre conseguir y mantener el control.
3. La cultura de la competencia es sobre ser el mejor.
4. La cultura de cultivación es sobre el aprendizaje y el crecimiento con un sentido de propósito.

La cultura ágil es sobre colaboración y cultivación

Tomando estas cuatro distinciones culturales, comenzaremos diciendo que la cultura ágil es sobre colaboración y cultivación.

Michael Spayd fue quien realizó una encuesta sobre la cultura de los agilitas: *Encuesta de la Cultura de Ágil*.

Sus hallazgos destacados muestran que los practicantes de *agile* tienen un perfil de cultura particular e identificaron los elementos clave como la colaboración y la cultivación. Los resultados sugieren que *agile es todo sobre la gente*. Curiosamente, la encuesta incluyó *scrum*, XP, así como practicantes de *software* que usan *kanban*. (Sahota, 2017, p. 10)

El gurú de la gestión, Peter Drucker dice: “la cultura [...] es singularmente persistente [...]. De hecho, cambiar el comportamiento funciona solo si nos basamos en la cultura existente” Entonces, “la implicación aquí es que esto no es posible con solo cambiar de una cultura de control a una ágil” (citado en Sahota, 2017, p. 19).

Una premisa central del libro de William Schneider es que es esencial trabajar con la cultura actual en vez de oponerse a ella. Hay varias sugerencias para usar información cultural que guíe la toma de decisiones:

1. **Evaluar los problemas clave en el contexto cultural.** Algunas veces, los cambios son necesarios para alinear la cultura con la cultura base. Algunas veces la cultura es demasiado extrema (por ejemplo, mucha cultivación sin ningún control, lo viceversa!) y elementos de otras culturas son necesarios para lograr un balance.
2. **Considerar la posibilidad de crear interfaces/adaptadores/fachadas para soportar las discrepancias entre los departamentos o grupos.** (Sahota, 2017, p. 19)

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el verbo «transformar» significa:

- “Hacer cambiar de forma a alguien o algo.
- Transmutar algo en otra cosa.
- Hacer cambiar de porte o de costumbres a alguien” (citado en Sahota, 2017, p. 41).

Hay una conocida frase de Dean Jackson que dice: “cuando se transformó en una mariposa, las orugas no hablaron de su belleza, sino de su rareza. Querían que ella volviera a ser lo que siempre había sido. Pero tenía alas” (citado en Sahota, 2017, p. 8). Pero ¿cómo se relaciona esto con la cultura. Al respecto, Sahota (2017) explica:

La imagen de una oruga transformándose en una mariposa se usa para explicar los cambios profundos que se producen con la transformación.

En el contexto del modelo de cultura de Schneider, una transformación sería un cambio de una cultura base a otra.

En términos ágiles, la transformación es un cambio hacia una mentalidad ágil, que implica un cambio en la cultura. (Sahota, 2017, p. 42)

¿Es posible la transformación ágil?

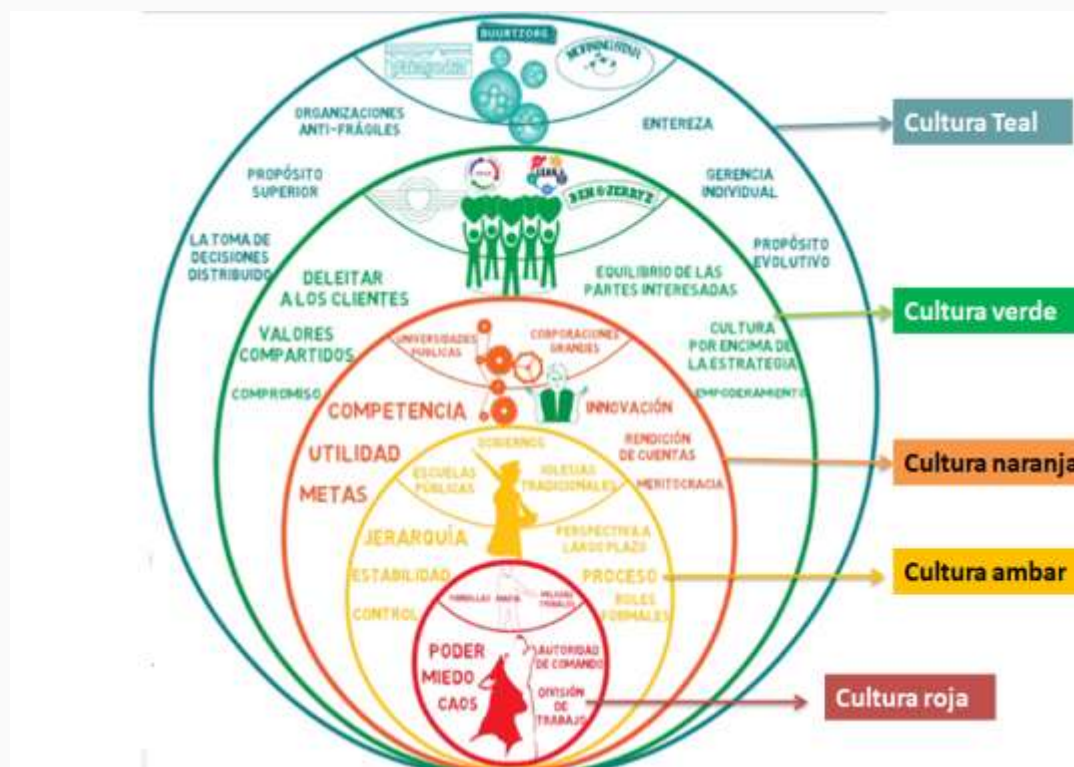
“Ágil solo no es suficiente para inducir la transformación organizacional”, dice Sahota (2017, p. 42).

Kotter y Heskett identificaron dos niveles en la cultura: uno visible y otro invisible. En primer lugar, en el nivel visible, están los estilos y los patrones de conducta de los empleados. En segundo, en el nivel invisible, están los valores compartidos y los supuestos que se han sostenido a lo largo de mucho tiempo. Es más difícil cambiar este segundo nivel. Sin embargo, Kotter y

Heskett argumentan que los cambios del primer nivel —los estilos y los patrones de conducta— pueden conducir, con el tiempo, a un cambio de las creencias sostenidas con más firmeza. De tal suerte, el cambio cultural es parecido al «ímpetu» de los deportes: brota de la conducta. En los deportes, tratar de «conseguir ímpetu» es una receta del entrenamiento que conduce al fracaso; tratar de «ejecutar pequeños detalles» sí funciona y, en ocasiones, produce el ímpetu requerido. Por lo tanto, parece que el cambio cultural es difícil, pero posible. (Stoner et al., 1996, p. 203)

En el libro *Reinventar las organizaciones*, Laloux clasifica los tipos de organizaciones en un modelo de evolución histórica, pasando por diversos tipos de culturas organizacionales. A continuación, se explica cada una de ellas.

Figura 1: Culturas organizacionales



Fuente: Guzmán, 2019, <https://bit.ly/3Wyx10I>

1. **Cultura roja:** este estilo cultural comenzó con el inicio de la humanidad hace más de 10 mil años, en donde los humanos tuvieron que organizarse para proteger sus recursos contra sus adversarios, solamente los más fuertes sobrevivían y solamente aplicaba la cultura de comando y control. Esta cultura se asocia con una manada de lobos salvajes, en la cual existe un líder que comanda a partir de la fuerza a la manada. Este estilo cultural solamente se puede sustentar en grupos de hasta 150 individuos y aun en las épocas actuales podemos observar organizaciones que operan con este estilo cultural, por ejemplo, las mafias o el narcotráfico.
2. **Cultura ámbar:** esta forma cultural data de alrededor de 4 mil años antes de Cristo con la creación de las primeras civilizaciones en Mesopotamia. Se observan organizaciones jerárquicas, burocráticas y organizadas fuertemente con base en la religión, sin embargo, esta evolución marca un hito relevante en cómo los seres humanos manejan sus recursos, aprovechando el incremento de utilidades por el trabajo de grupo y no individual. Las personas se organizaban en torno a jerarquías claras y definidas, en las cuales cada uno sabía su lugar y su rol en la sociedad. Esta capacidad organizativa permitió crear impresionantes obras de arquitectura, como catedrales y pirámides. Aún existen organizaciones basadas en este tipo de cultura, en la cual se privilegia la optimización en el uso de los recursos por sobre cualquier otro foco. Algunos ejemplos son las organizaciones militares, Iglesia y algunas instituciones gubernamentales. Sin embargo, este tipo de cultura impide

a las organizaciones poder reaccionar a la demanda de los mercados cada vez más VUCA.

3. **Cultura naranja:** esta cultura aparece con la primera parte de la Revolución Industrial, en la cual la manufactura que se hacía de forma manual por las personas pasó a ser realizada por máquinas, incrementando de manera notable la eficiencia en la producción. El éxito se definía por el logro de utilidades y crecimiento en el mercado más que la autoridad formal. Con esto se refuerza y prioriza la idea de la meritocracia, en la cual las personas podían llegar a lo más alto en las compañías por sus logros más que por su parentesco familiar en las organizaciones. Este modelo cultural ha traído consigo una evolución enorme en la sociedad en las últimas décadas. Sin embargo, esto ha traído la sobreexplotación de los recursos en el corto plazo, además de una separación de grupos de trabajadores —es decir, los pensadores y los hacedores—, generando una brecha considerable entre estos 2 grupos y una competencia que bordea el individualismo en las personas para conseguir estar en el grupo de privilegiados por sobre el trabajo en equipo. Actualmente, la mayoría de las organizaciones se encuentran bajo este enfoque cultural.
4. **Cultura verde:** este tipo de cultura sostiene que el modelo naranja no es sostenible en el tiempo, debido a que se enfoca en el corto plazo. Los líderes de cultura verde se enfocan en el crecimiento a largo plazo. Aunque existe una buena parte de compañías sin fines de lucro que opera bajo este modelo cultural, también hay organizaciones que operan este modelo. Un ejemplo es la conocida cadena de café

Starbucks, que presenta un claro reforzamiento en sus valores a partir del uso de *mentoring*, *coaching* y trabajo en equipo por sobre las organizaciones tradicionales basadas principalmente en las finanzas. Algunos conceptos arraigados en esta cultura son el empoderamiento de los empleados y la igualdad de opiniones. (Guzmán, 2019, <https://bit.ly/3Wyx10l>)

Laloux plantea un nivel más, este es el nivel cultural *teal*. Este:

Dentro de las organizaciones, podemos encontrarnos con diversos tipos de culturas dependiendo las realidades de cada unidad o departamento. Así como en una ciudad podemos encontrarnos con diversos tipos de suborganizaciones como las mafias (rojas), escuelas públicas (ámbar), empresas privadas competitivas (rojas) o fundaciones u ONG (verde), podríamos encontrarnos con diversas culturas dentro de una misma organización o compañía; por ejemplo, un departamento de Finanzas estaría más inmerso en una cultura ámbar, debido a que debe mantener un orden y estandarización de todos sus procesos. Por otro lado, un departamento de Marketing debe trabajar en una cultura de trabajo en equipo y con colaboradores empoderados, lo que la llevaría a ser verde; sin embargo, podría estar dominada por una capa gerencial naranja, cuya principal foco y motivación es el resultado a corto plazo basado en utilidades. (Guzmán, 2019, <https://bit.ly/3Wyx10l>)

Las organizaciones, explica Laloux (1990):

Son ecosistemas complejos, participativos, interconectados e interdependientes que están en continua evolución, como los ecosistemas de la naturaleza. La forma se rige por la necesidad. Las funciones se toman, desechan e intercambian con

fluidez. El poder se distribuye. Las decisiones se toman ahí donde las cosas surgen. Las innovaciones pueden brotar de cualquier parte. Las reuniones se realizan cuando se hacen necesarias y los equipos operativos temporales se crean espontáneamente y se disuelven rápidamente. [...] Se podría decir que en las nuevas organizaciones *teal* hay más *management* y liderazgo a pesar de la ausencia de directores a tiempo completo o más bien por eso. (p. 149)

Transformar (ción) – transformar (se)

“Cuando no somos capaces ya de cambiar una situación, nos enfrentamos al reto de cambiar nosotros mismos” (Viktor Frankl, s.f.).

Al hablar del cambio permanente y de su correcta y sana gestión, estamos adoptando una mirada al modo del *coaching*, que piensa los cambios gradualmente, orgánicos, evolutivos y continuos. No es un proceso que de repente acabe. Como sucede con el aprendizaje, cambiamos hasta el final de nuestros días. No se trata de movimientos bruscos, lineales o literales.

Existe un modelo de aprendizaje de «competencia consciente» utilizado en psicología, cuyo autor es el entrenador Martin M. Broadwell. En su modelo identifica las cuatro fases de un proceso de adquisición de competencias y define los estados psicológicos por los que pasamos al progresar de la incompetencia a la competencia en una habilidad.

Dicho modelo sugiere que las personas inicialmente no somos conscientes de lo poco que sabemos o inconscientes de nuestra incompetencia. Cuando reconocemos nuestra incompetencia, adquirimos conscientemente una habilidad y luego la usamos conscientemente. Además, esta habilidad puede ser utilizada sin que se piense conscientemente, en ese caso, se dice que la persona ha adquirido una **competencia inconsciente**. Y aquí entra en juego el coach: el profesional que acompaña para ayudar a identificar lo que las personas no ven de sí mismas; el que diagnostica competencias a desarrollar y trabaja con cada persona.

Incompetencia inconsciente

El individuo no entiende o sabe cómo hacer algo y no reconoce necesariamente este déficit. Puede negar la utilidad de la habilidad. Esta persona debe

reconocer su propia incompetencia y el valor de la nueva habilidad antes de pasar a la siguiente etapa. La cantidad de tiempo que alguien pasa en esta etapa depende de la fuerza del estímulo para aprender. (Broadwell, 1969 citado en Quer, 2019, <https://bit.ly/3BNJoUP>)

Incompetencia consciente

Aunque el individuo no entiende o no sabe cómo hacer algo, reconoce el déficit, así como el valor de una nueva habilidad para abordar el déficit. El cometer errores puede ser parte integral del proceso de aprendizaje en esta etapa. (Broadwell, 1969 citado en Quer, 2019, <https://bit.ly/3BNJoUP>)

Competencia consciente

“El individuo entiende o sabe hacer algo. Sin embargo, demostrar la habilidad o el conocimiento requiere concentración. Puede dividirse en pasos, y hay una gran participación consciente en la ejecución de la nueva habilidad” (Broadwell, 1969 citado en Quer, 2019, <https://bit.ly/3BNJoUP>).

Competencia inconsciente

El individuo ha tenido tanta práctica con una habilidad que se ha convertido en una «segunda naturaleza» y se puede realizar fácilmente. Como resultado, la habilidad se puede realizar mientras se ejecuta otra tarea. El individuo puede enseñarlo a otros, dependiendo de cómo y cuándo se aprendió. (Broadwell, 1969 citado en Quer, 2019, <https://bit.ly/3BNJoUP>)

¿Qué significa que una organización se transforme?

Utilicemos la siguiente definición de una organización: “redes de aprendizaje de personas que crean valor” (Appelo, 2012, p. 39). Una organización solo puede transformarse en la medida en que las personas en ella experimentan transformación. Cada persona en la organización necesita avanzar en la transformación a su propio ritmo. Cuando una organización requiere un cambio a

un ritmo más rápido de lo que algunas personas pueden ofrecer, esto dará lugar a cambios de personal, donde algunos salen y otros entran.

Ágil o cualquier otro sistema de cultura organizacional se debe pensar como un virus que se propaga e infecta a las personas. Haciendo *coaching* ágil a equipos, podemos ver cuando la gente «lo consigue», cuando las personas han dado el salto a una mentalidad ágil. La resistencia al virus ágil (y al cambio) difiere entre organizaciones e individuos.

Antes de ir más allá, es absolutamente crítico dejar claro que la gran mayoría de las organizaciones no quieren transformación. Solo empresas muy pequeñas con liderazgo visionario se muestran verdaderamente interesadas en la transformación. Generalmente se da el caso de que los líderes y gerentes quisieran tener los problemas resueltos con el menor esfuerzo y riesgo posible. Y la transformación representa un esfuerzo monumental y un riesgo significativo. Muchos agentes de cambio operan a un nivel de habilidad «accidental», conocen la mecánica, y no en el nivel del cambio radical, que es el cambio de mentalidad ágil que se requiere. Lo que realmente falta es una comprensión de la distinción entre adopción (prácticas, técnicas) y transformación.

Existe una escala para medir el nivel en que se encuentran estos agentes de cambio: el **Shu-Ha- Ri**. Es un concepto propio de las artes marciales japonesas Aikido, y describe las etapas del aprendizaje hasta la maestría. Es aplicado en diversas disciplinas.

En palabras del maestro de Aikido Seishirō Endō:

Es sabido que, cuándo aprendemos o nos entrenamos en algo, pasamos a través de las etapas de Shu, Ha, y Ri. En Shu, repetimos las formas y nos disciplinamos de modo que nuestros cuerpos absorben las formas que nuestros antecesores crearon. Seguimos fieles a estas formas sin desviación. Luego, en la etapa de Ha, una vez nos hemos disciplinado para adquirir las formas y movimientos, hacemos innovaciones. En este proceso, las formas pueden ser rotas y descartadas. Finalmente, en Ri, nos libramos por completo de las formas, abrimos la puerta a la técnica creativa, y llegamos a un lugar en que actuamos de acuerdo con lo que nuestro corazón/mente desea, sin límites más allá de las leyes. (Monge, 2020, <https://bit.ly/3WvCEmx>)

Shu-Ha-Ri se traduce como «primero aprender, después desprenderse y finalmente trascender».

Volviendo al fracaso de las transformaciones, podría argumentarse que muchos agentes de cambio ágiles están solo en el nivel Shu de Shu-Ha-Ri. “Sin embargo, hay un paso antes de Shu —donde no se conoce o no se tiene interés en una habilidad específica— llamado accidental en terminología de Chapman e incompetencia inconsciente en el modelo de competencia consciente” (Sahota, 2017, p. 46).

Podemos suponer, entonces, que la gran mayoría de los agentes de cambio ágil están en el nivel accidental. Las razones clave son:

1. Fallan al entender ágil como un sistema de cultura y valores.
2. No entienden el poder disruptivo de ágil en general y de *scrum* en particular.
3. No entienden la diferencia entre adopción y transformación.
4. A menudo, no hay un marco explícito de adopción o transformación.
5. Alineación débil o falta de alineación con los objetivos de la gerencia. (Sahota, 2017, p. 46)

Ahora, consideremos ahora modelos que realmente ayudan con la transformación ágil.

Introducción a la gestión del cambio

Es indudable que los cambios se producen a nuestro alrededor. No nos queda más remedio que aceptar esta premisa como verdadera. En ese caso, hay dos caminos que podemos tomar: esperar a que los cambios se produzcan o ser impulsor de estos.

En el ámbito del mundo empresarial, el profesor Kotter dio nombre a lo que hoy se conoce como «los 8 pasos de Kotter» para gestionar el cambio.

John Kotter es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y considerado el gurú en esta materia, sobre todo, desde que publicó en 1995 el libro *Liderar el cambio (Leading Change)*.

Los 8 pasos que propone son:

1. Crear sentido de urgencia.
2. Formar una coalición.
3. Crear visión para el cambio.
4. Comunicar la visión.
5. Eliminar los obstáculos.
6. Asegurarse triunfos a corto plazo.
7. Construir sobre el cambio.
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

1. Crear sentido de urgencia

Este punto es sin duda el más importante. No se debe intentar iniciar el cambio si solo nosotros vemos las ventajas de este. Hay que intentar prever lo que sucederá a futuro y cómo el cambio que proponemos puede salvar las dificultades que se avecinan, o cómo explotar nuevas oportunidades de negocio que se van a presentar y para las que el cambio preparará a nuestra empresa. Todo esto hay que planificarlo bien, pues debemos presentarlo a directivos y gerentes, y que ellos mismos, con los datos, se den cuenta de que sería un error no acometer el cambio. A veces, no debe ser solo una exposición de datos, sino abrir un debate sobre la situación venidera, para que la gente piense, refute y llegue a las mismas conclusiones. Solo si contamos con el apoyo de los que toman decisiones se

puede intentar implantar el cambio con éxito. Debemos generar identidad y sentido de urgencia para entrar en acción. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

2. Formar una coalición

Se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la empresa que han compartido la misma visión y hacerles partícipes del cambio, involucrarles, estableciendo un frente común. Hay que trabajar juntos para llevar a cabo el cambio. Pero antes debemos asegurarnos de que el grupo seleccionado tiene la suficiente representatividad dentro del colectivo y que la mezcla sea extensa. Es conveniente que no todas las personas sean del mismo departamento. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

3. Crear visión para el cambio

La resistencia al cambio es nuestra enemiga. Por eso, hay que elaborar una visión que sea fácil de transmitir y contar en un periodo breve de tiempo, que no lleve más de cinco minutos, al estilo del *elevator pitch*. Hay que identificar los puntos claves por los que es necesario el cambio, tener una reseña de cómo vemos el futuro de la empresa si aplicamos el cambio y describir la estrategia que se seguiría para alcanzar los beneficios que nos reportaría el cambio. Una vez acordada con nuestro equipo «la visión» y que esta es la forma de contarla, hay que practicar para que no haya fisuras ni divergencias entre los miembros de la coalición, pues probablemente a cada uno le toque evangelizar en sus respectivos departamentos y contar lo acordado. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

4. Comunicar la visión

Ahora ya tenemos definida la visión y se debe comunicar a toda la empresa. Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito transmitirla una y otra vez hasta que penetre a todas las capas organizativas. Debemos predicar con el ejemplo y responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en la plantilla. Hay que hablar a menudo de la visión del cambio y aplicarla en todos los aspectos. Es en esos sectores en donde hay que focalizar más la estrategia comunicativa. Toda la empresa debe percibir y comprender los beneficios, no solo los sectores más operativos, también los gerenciales y directivos.

Ignorar la comunicación como un factor determinante en la superación de la resistencia al cambio es un grave error y una de las principales causas de fracaso del proceso de implementación en las organizaciones. La comunicación es un elemento inherente a la cultura, y la transformación digital es, en principio, una transformación cultural. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

5. Eliminar los obstáculos

A estas alturas de la película, ya todo el mundo es consciente del cambio que se quiere imponer en la empresa y cuáles son los beneficios de imponerlos. Habrá quienes viendo las ventajas que supone se hayan lanzado a aplicarlos ya en su trabajo diario. A estas personas hay que recompensarlas, ya sea a través del organigrama o incluyéndolas en el grupo promotor del cambio. Pero también aparecerán quienes se resisten al cambio. No costará mucho identificarlos, y en este caso habrá que hacer que tomen consciencia de lo que supone para la empresa no aplicar los cambios. Muchas veces, la resistencia al

cambio responde a temores, inseguridades y desconfianzas. El cambio representa para todo un individuo una amenaza, un riesgo de pérdida y un gasto energético inmenso, no es solo una cuestión de actitud. Por ello, debe tratarse con paciencia y empatía.

Superar la resistencia al cambio y los viejos paradigmas que circulan entre los diferentes sectores de la organización es una de las principales problemáticas que hay que abordar para garantizar el éxito de su implementación. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

6. Asegurarse triunfos a corto plazo

Estos procesos pueden ser largos. Por eso conviene asegurarse de definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado y que sirvan para reforzar el avance del proceso de cambio. Estos hitos pueden ser proyectos, que no requieran demasiados recursos y que se puedan llevar a cabo sin involucrar a aquellos que se oponen al cambio. Deben ser proyectos económicamente viables, pues deseamos poder esgrimir la rentabilidad del proyecto como un argumento a favor de nuestra propuesta de cambio. Y, por último, hay que agradecer al equipo el esfuerzo y dedicación, que ha llevado a alcanzar con éxito la meta fijada. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

7. Construir sobre el cambio

No hay que adelantarse a la victoria. Creer que el cambio se ha producido por alcanzar un éxito, sería un error. Con el primer éxito hay que seguir buscando qué mejorar, para que el segundo caso vaya más holgado. Y así en un pequeño proceso iterativo que se aprovecha de la inercia del cambio. Aún no se ha consolidado, por lo que la gente está abierta a mejoras continuas sobre la

misma visión. Así, nuestro cambio puede acabar refinándose hasta alcanzar un estado en el que debemos detener el proceso para consolidarlo. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Nuestra propuesta de cambio se ha consolidado y ya es la forma habitual en que la empresa trabaja. Pero eso no significa otra cosa que volver a empezar, volver a anticiparnos al futuro de la empresa y volver a proponer un cambio que prepare a la organización para lo que viene.

Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la empresa, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua. (Sánchez López, 2022, <https://bit.ly/3HKN915>)

Respecto al modelo de Kotter, Sahota (2017) explica que “es poderoso, pero difícil de ejecutar” (p. 47). Además, el autor expone:

Por ejemplo, los criterios propuestos para un sentido de urgencia es que el 75 % de la gerencia realmente crea que el *statu quo* es inaceptable. En mi experiencia, la gerencia puede querer y creer en ágil, pero se queda muy por debajo de este criterio.

[Kotter] considera una meta personal como hacer ejercicio. Tal vez queramos cuidar nuestros cuerpos. Sabemos que es una buena decisión para la salud. Sabemos que tendremos más energía si hacemos ejercicio. Es posible que no queramos las consecuencias negativas del exceso de peso y los riesgos para la salud. Pero eso no nos saca del sofá para salir a correr.

Para tener éxito en el mejoramiento de la salud, tenemos que reconocer que el *statu quo* ya no funciona para nosotros y comprometernos a una inversión sostenida en nuestra salud.

Otro aspecto clave del modelo es que no es posible hacer progresos reales a menos que cada paso se complete en orden. Por lo tanto, sin un sentido de urgencia, un esfuerzo de cambio está condenado al fracaso.

Las implicaciones de este modelo en la transformación ágil son sorprendentes. El modelo indica que debe haber un esfuerzo de cambio explícito y bien apoyado para tener éxito. Muchas sugerencias de transición mencionan la necesidad de un «fuerte apoyo de la gerencia», pero el llamamiento a la urgencia es un requisito mucho más claro y convincente.

Creo que la abrumadora mayoría de agentes de cambio ágiles están tratando de hacer el bien en el mundo, y en muchas ocasiones han querido que el cliente se mueva completamente a ágil para que la gente se empodere y pueda producir grandes resultados. Pero este era su deseo y su sueño, no el de los clientes. La desconexión entre las buenas intenciones y la transformación accidental ayuda a entender una causa raíz de los muchos fracasos que estamos viendo con la transformación ágil. (Sahota, 2017, p. 47)

Liderazgo transformacional

En los nuevos equipos, la función del líder es marcar el norte a sus miembros. En otras épocas, un líder era el que decía qué había que hacer, es decir, movilizaba un equipo *push*. El nuevo liderazgo es la capacidad de operar para que la gente se encuentre en sus diferencias. Actualmente, en los equipos interdisciplinarios, la función del liderazgo es simplemente traducir para llegar a un acuerdo y para que cada especialista tenga un espacio donde decir lo suyo, para que el disenso tenga

un espacio de discusión. Por supuesto, se necesitan reglas de juego para ponerse de acuerdo con velocidad, para que eso no separe al equipo ni le quite velocidad a la hora de decidir.

Desde una perspectiva convergente, Warren Bennis insiste que la empresa emergente, de la que hablamos en el módulo anterior exige un nuevo tipo de líder. El líder de la nueva empresa, nos señala Bennis, "**tendrá que ser líder de líderes**". Y luego añade:

«El trabajo principal del líder de líderes es [...] potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo... el directivo se convierte en un coach. [...] Alguien cuyo papel es aconsejar, apoyar, facilitar, para permitir a los miembros del equipo que cumplan con su trabajo. Su aporte está en amplificar y mejorar el trabajo del equipo».
(Echeverría, 2012, p. 44)

Para acompañar esta labor, las empresas suelen contratar algún servicio de consultoría, expertos en tema de transformación cultural: coaches, agentes de cambio, facilitadores de ese proceso de aprendizaje. Ellos son quienes ayudan a las personas a capitalizar los errores cometidos y aprender para generar una mejora continua; ayudan a revisar los procesos y mejorarlos, visibilizar cosas que no eran visibles y abrir posibilidades antes ocultas. Su tarea fundamental es disolver los obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje, y acompañar este cambio de cultura organizacional.

Cada uno de los actores mencionados con anterioridad tiene un rol definido y delimitado dentro de la organización. Solo haremos mención al rol del coach, una de las figuras más nombradas en estos procesos de transformación y desarrollo de habilidades.

Simplemente, diremos que:

La noción del *coaching* se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. El problema no está en que no nos demos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar qué es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño.

Cuando ello sucede, se ha abierto el espacio para el *coach*. El *coach* es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que esta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. La tarea fundamental del *coach* es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

[...] Los *coaches*, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Ese es su dominio de competencias. Simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos. (Echeverría, 2012, p. 48)

No alcanza con darnos cuenta de nuestros errores, sino que hay que encontrar nuevos modos para accionar distinto. Ese cambio cultural inicia por la cabeza (*mindset*); los líderes, que son ejemplo de cómo se hacen las cosas aquí y ahora, son capaces de contagiar al resto de la organización, transmitiendo a cada persona el sentido de responsabilidad de hacer su parte y el propósito común que se persigue.

Las empresas que deciden mirar hacia adentro son decididas y tienen una visión diferente de los resultados que esperan, pero sobre todo son valientes. Como

sucede en los procesos personales también, la valentía es importante al decidirse a iniciar un cambio transformacional, y la confianza en el proceso es también vital.

El *white paper* publicado por el Foro Económico Mundial concluye con cuatro prácticas que consideran fundamentales para los líderes que capitanearán la transición hacia la industria 4.0.

1. Aceptar la ambigüedad y la incertidumbre

La revolución tecnológica afecta no solo a la industria y a la economía, sino también a la política y a la sociedad en su conjunto. Ante este escenario incierto e inestable, los directivos deben convertirse en líderes que acepten estas ambigüedades, se apoyen en los valores de su empresa y alcancen sus objetivos. Su papel será clave a la hora de transmitir a los trabajadores los riesgos asociados a esta incertidumbre.

2. Combinar las habilidades operativas, de gestión del talento y de integración tecnológica

La figura del embajador cultural, facilitador o agente de cambio ganará peso en las grandes empresas para colaborar con el resto de los líderes en la creación e implementación de una cultura corporativa ágil.

Al igual que la organización debe superar los silos y funcionar de forma transversal, sus líderes deben aprender a combinar las habilidades de gestión operativa, integración tecnológica y gestión de personas. Por ejemplo, los directivos de recursos humanos no solo deberán tener un conocimiento profundo del mercado del talento, sino que deberán tener perspectiva comercial y comprender las implicaciones de la revolución tecnológica.

3. Hacer de la cultura ágil la nueva estructura organizativa

La cultura *agile* y la flexibilidad que demanda el nuevo entorno económico necesitan una organización sin fronteras internas, en la que la cultura corporativa pase a ser más importante que la estructura. Los líderes deben convertirse en el pegamento que mantiene unidos a los equipos transversales, trabajando en la misma dirección, construyendo una cultura corporativa ágil, capaz de evolucionar y adaptarse.

4. Obtener el máximo partido de la analítica avanzada

Las nuevas fuentes de datos y las herramientas y técnicas de análisis avanzado permiten nuevos niveles de dinamismo y flexibilidad a la hora de tomar decisiones. La organización transversal y la cultura ágil se sustentarán en gran medida en el uso de la inteligencia de los datos para gestionar el talento y los recursos humanos. (Foro Económico Mundial, 2019, <https://bit.ly/3HJpRJ7>)

En conclusión, el desarrollo de un nuevo liderazgo, de negocio, servicial, digital, será de vital importancia en estas empresas que vivencian la revolución tecnológica día a día. Se requiere de un nuevo liderazgo ágil que cuente con las siguientes habilidades y características:

- Alinear el trabajo.
- Aprendizaje continuo.
- Delegar y empoderar.
- Desarrollo de competencias.
- Introducción al liderazgo ágil.
- Introducción al *storytelling*.
- Mejora continua.
- Motivación.
- Responsabilidad e integridad.

En relación con el liderazgo transformacional:

Edgar Schein habla sobre las formas clave en que los líderes incorporan la cultura en la organización. En su modelo, los principales mecanismos de inclusión son:

- Lo que los líderes prestan atención, miden y controlan regularmente.
- Cómo reaccionan los líderes a incidentes críticos y a las crisis organizacionales.
- La forma cómo los líderes distribuyen o asignan los recursos.
- Modelación deliberada de roles, enseñanza y *coaching*.
- Cómo los líderes dan premios y estatus.
- Cómo los líderes reclutan, seleccionan, promueven y excluyen.

Es posible que un líder en cualquier nivel de una jerarquía administrativa introduzca la transformación dentro del alcance de su control. Es fundamental que los líderes de transformación dejen claro que todos en el sistema tendrán que cambiar comportamientos o dejar que se produzca la transformación. (Sahota, 2017, p. 49)

Se propone, entonces, una transformación *top-down* que sea impulsada desde sus líderes hasta sus bases, es como incubar el liderazgo transformacional: por donde pasa el líder, pasa su gente.

¡Líderes, sean (ágiles) primero!

La invitación es que los líderes vayan primero haciendo lo siguiente:

- “Vivir los valores.
- Liderar mediante el ejemplo.

- Buscar entender completamente su cultura.
- Ser tan transparente como los equipos que lideran” (Sahota, 2017, p. 49).

Para finalizar este punto, cabe mencionar que “*ágil es sobre las personas y, como tal, estas tienden a ser los mayores obstáculos. Necesitaremos tener serias conversaciones en algún momento si queremos ser ágiles*” (Scarborough citado en Sahota, 2017, p. 49).

Otros enfoques al cambio organizacional

Finalizamos esta sección con algunas recomendaciones para aquellos curiosos e interesados en explorar otros enfoques, estudios y teorías sobre cambio organizacional:

- **Bob Marshall** ha creado un modelo que describe un camino evolutivo para las organizaciones hacia una mayor eficacia llamada *rightshifting* que se caracteriza por la mentalidad predominante.
- **Jurgen Appelo** tiene un gran juego de diapositivas y un folleto sobre cómo cambiar el mundo. En él describe un supermodelo compuesto de cuatro modelos sobre 1) interactuar con el sistema, 2) cuidar a las personas, 3) estimular la red de adopción y 4) cambiar el entorno. Esto incluye el modelo planear-hacer-validar- actuar. (Sahota, 2017, p. 51)

Referencias

- Appelo, J.** (2012). *Cómo cambiar el mundo. Gestión del cambio 3.0.*
<https://newagile.academy/wp-content/uploads/2021/06/Como-cambiar-al-mundo-de-Jurgen-Appelo.pdf>
- Echeverría, R.** (2012). *La empresa emergente.* Granica
- Foro Económico Mundial,** (2019). *HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution.*
https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf
- Guzmán, F.** (2019). *Modelo cultural de Laloux en agilidad* [entrada de LinkedIn].
<https://es.linkedin.com/pulse/modelo-cultural-de-laloux-en-agilidad-francisco-meza-guzm%C3%A1n->
- Kotter, J.** (1995). *Liderar el cambio.* Harvard Business Review.
- Laloux, F.** (1990). *Reinventando organizaciones.* Nelson Parker
- Monge, A.** (2020). *¿Miedo a ser principiante?* [entrada de LinkedIn].
<https://es.linkedin.com/pulse/miedo-ser-principiante-ann-hillary-lewis-monge>
- Quer, A.** (2019). Las cuatro fases del proceso de aprendizaje (competencia y consciencia). *Growlia*. <https://growlia.com/las-cuatro-fases-del-proceso-de-aprendizaje-competencia-y-consciencia/#:~:text=Incompetencia%20inconsciente&text=Puede%20negar%20la%20utilidad%20de,fuerza%20del%20est%C3%ADmulo%20para%20aprender.>
- Sahota, M.** (2017). *Una guía de supervivencia a la adopción y transformación ágil: trabajando con cultura organizacional.* Lulu
- Sánchez López, J.** (2022). *Gestión del Cambio en 8 pasos de John Kotter* [entrada de LinkedIn]. <https://es.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-del-cambio-en-8-pasos-de-john-kotter-jorge-s%C3%A1nchez-l%C3%B3pez?trk=pulse-article>
- Schneider, W.** (1994). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work.* Irwin Professional
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, E.** (1996). *Administración* (6.ta. ed.). Pearson