

# Resumen del libro

## El cambio hacia la agilidad.

Por Pamela Meyer

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel

Video <https://www.youtube.com/watch?v=OCqe8pnYoaU>

Audio <https://www.youtube.com/watch?v=V8au3H4jvAA>

Introducción

### Experiencia ágil

El mundo de los negocios y el trabajo es cada vez más volátil e incierto. En la actualidad, la planificación y el análisis no son suficientes en una crisis. Debe desarrollar la capacidad para responder efectivamente a lo inesperado. Usted y su organización deben ser ágiles.

*“El cambio hacia la agilidad consiste en el desarrollo intencional de la competencia, la capacidad y la seguridad para aprender, adaptarse e innovar en contextos cambiantes para un éxito sustentable”.*

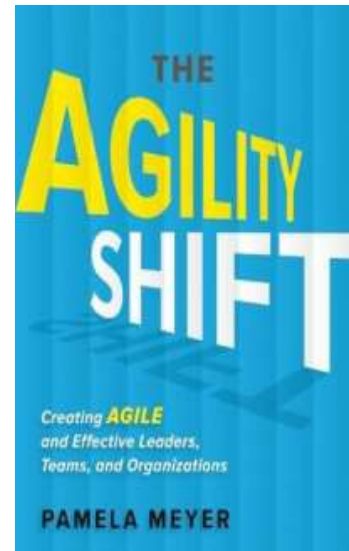
### Desarrollar la agilidad

Las organizaciones ágiles superan financieramente a las que no lo son. Los beneficios más tenues de la agilidad incluyen productividad y trabajadores comprometidos que se quedan más tiempo y disfrutan su trabajo. La agilidad no es planificación. Los planes sobreviven solamente hasta que irrumpe la realidad. Aceptar que no puede predecir el futuro ni controlarlo todo a través del análisis prepara el camino para cimentar la agilidad.

*“No importa lo orientando que esté hacia una organización, su cultura y su gente, se encontrará con situaciones y jugadores nuevos todos los días y deberá improvisar”.*

A nivel personal, prepárese para la volatilidad y las sorpresas. De lo contrario, cuando enfrente el estrés de tener que desempeñarse bajo presión, sus respuestas de lucha o huida podrían dominar.

La parte reptil del cerebro –la amígdala– quiere controlar su reacción a las situaciones estresantes. De lograrlo, usted cambiará al modo de supervivencia y eso impedirá su pensamiento. En cambio, debe entrenarse para hacer una pausa, confrontar el desafío y usar su creatividad para resolverlo.



*“Los que pueden continuar procesando información nueva y al mismo tiempo siguen siendo creativos bajo estrés le dirán que no desarrollaron esta capacidad por casualidad”.*

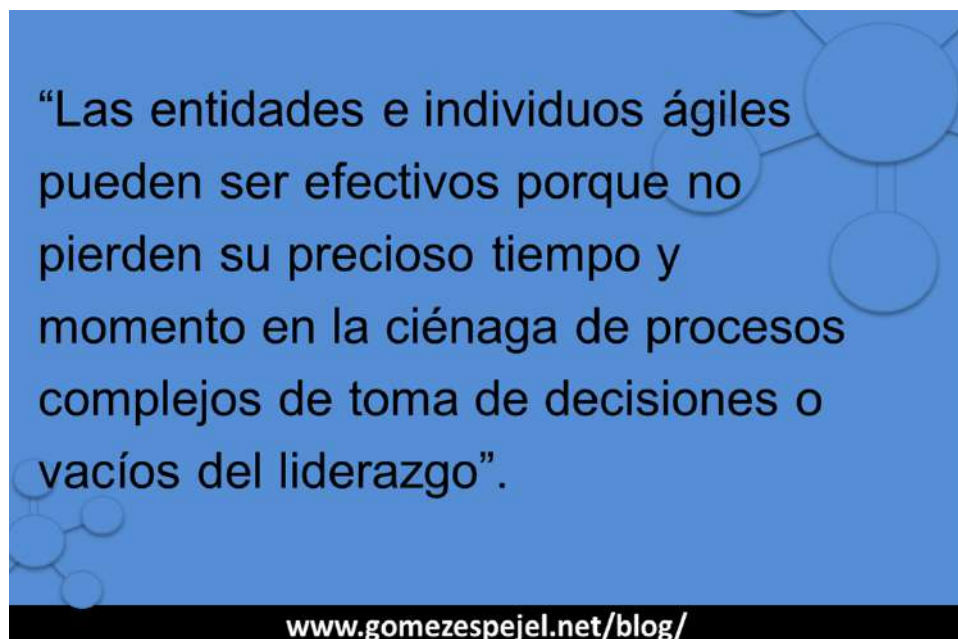
Construya la agilidad y hágala crecer en la organización buscando el tipo correcto de aprendizaje continuo, el que expande las redes y el conocimiento de la compañía. El aprendizaje debe impulsar el desempeño, incluyendo un mayor compromiso de los empleados y del cliente, así como mayores ganancias.

El aprendizaje ofrece beneficios secundarios, como el de establecer lazos internos más profundos y ganarse la confianza de los compañeros de trabajo.

*“Su éxito organizacional, el del equipo y el individual dependen de su capacidad de cambiar del modo de pensar de parálisis, lucha o huida a un modo de pensar en el cual puede ser efectivo y ágil”.*

El aprendizaje formal debería mezclarse con el trabajo para que las lecciones en clase y el trabajo sigan siendo relevantes. Use experiencias “de extensión” y ofrezca conocimiento interfuncional. Diseñe programas de capacitación a medida, de la misma manera en que trataría el desarrollo del producto: divídalo en partes. Los aprendices deben contribuir a lograr que la capacitación sea mejor.

Solicite retroalimentación y pídale que se mantengan en sintonía con sus necesidades cambiantes. Procure que su capacitación sea tan experiencial como sea posible, con ejercicios que involucren al cuerpo y la mente. La gente debe abandonar su asiento, asumir riesgos y reflexionar en lo aprendido.



*“Las entidades e individuos ágiles pueden ser efectivos porque no pierden su precioso tiempo y momento en la ciénaga de procesos complejos de toma de decisiones o vacíos del liderazgo”.*

### **Construya su red**

Gran parte de su agilidad surgirá de la profundidad y la fuerza de su red relacional. Enfóquese tanto en sus relaciones como en su conocimiento y pericia. Eso lo posiciona a usted y a su organización para responder a los eventos inesperados y sacarles provecho.

*“Cambie su actitud intencionalmente hacia una pregunta. Formule una más. Sondee los sesgos y suposiciones subyacentes. Determine una expectativa de aprendizaje nueva en cada interacción”.*

Su red de relaciones lo hace ágil: puede aprovecharla para recibir asesoramiento, conocimientos y experiencia. La red incluye a la gente y los grupos a los que puede dirigirse en caso necesario, como sus conexiones sociales, pero sin limitarse a ellas.

Su red de relaciones –algunas cercanas, otras distantes– construye resiliencia en el trabajo y en la vida.

Las relaciones y las conexiones sociales fuertes alimentan la felicidad, la salud, la longevidad y la agilidad. Le permiten buscar oportunidades y reaccionar rápidamente y con seguridad ante las crisis.

*“Para trabajar al máximo de su talento y reforzar el desempeño ágil, los empleados necesitan de una respuesta continua, no una instantánea una vez al año”.*

Ayude a sus empleados a expandir y profundizar sus redes. Considere la participación en comunidades, clubes de libro y espacios virtuales en los cuales los trabajadores remotos puedan reunirse y colaborar. Tales comunidades impulsan la innovación y la información compartida.

Reúna a la gente físicamente y organice encuentros casuales. Organice su compañía entre los extremos de la gran estructura, lo que promueve la unidad del propósito y la identidad, y la estructura laxa que alienta la agilidad y la receptividad. Recuerde que usted necesita ambas.

*“El éxito de su organización depende del grado en el cual cada empleado lidera haciéndose responsable de sus resultados”.*



Diagnostique e identifique las debilidades de la red de relaciones de su organización antes de una crisis. Use las herramientas de análisis de red para hallar fortalezas y vulnerabilidades. Aliente a las personas a aprovechar sus redes, especialmente en el trabajo, lo cual enciende más actividad en la red.

*“El cambio hacia la agilidad es dinámico, intencional y continuo”.*

El éxito de Zara como la casa de modas minorista más grande del mundo se debe en gran parte a su capacidad para sacar datos de sus redes y operaciones globales. Esto le permite estar a la vanguardia de las tendencias con nuevos diseños de ropa en sus tiendas en apenas dos semanas.

Zara quita el acento en la planificación porque los mercados donde compite cambian de manera constante. Su agilidad le permite experimentar rápidamente y planificar sobre la marcha, en vez de hacerlo un año antes.

*“La tecnología puede posibilitar la comunicación pero no puede compensar los encuentros casuales en el comedor, la cancha de voleibol o las reuniones de maestros con padres de familia”.*

Aproveche sus redes para incluir a sus accionistas principales en sus decisiones y en el desarrollo de producto, a sus empleados, voluntarios, inversores, su comunidad y otras personas de su ecosistema.

Tomará mejores decisiones si los incluye y ellos sabrán que se beneficiarán de su éxito. Hasta hace poco, triunfar en el desarrollo de *software* significaba tener sistemas patentados complejos y barreras para la competencia.

Hoy, domina el **software** de sistema abierto y cocreado.

Los ecosistemas brindan acceso rápido a la información, la inteligencia y los recursos. Prepare sus ecosistemas como un diagrama. Usted se conecta con una red enorme de socios, proveedores, clientes actuales y anteriores, organizaciones comunitarias, medios, líderes de la industria, organizadores de eventos. La manera en que se relaciona y participa en su red, y le permite a otros hacerlo, es un importante elemento que determina su ventaja.

*“El propósito de la preparación es desarrollar buena disposición para lo inesperado, en vez de limitarse a ejecutar un plan establecido”.*




## Las cinco dinámicas

Las organizaciones ágiles fortalecen sus capacidades mediante el desarrollo y reforzamiento de cinco características esenciales:

*“Los líderes ágiles dan por sentado que el contexto es cambiante y seguirá siéndolo. En vez de tenerle miedo, investigan activamente su naturaleza y las oportunidades que acarrea”.*

- **Relevante** – Todas las grandes organizaciones conocen su misión. Evalúan cada decisión y oportunidad según su relevancia respecto de su propósito y valores. Otorgan una autonomía mayor a los empleados cuyas acciones van en línea con los valores y propósitos de su firma.
- **Receptiva** – Su capacidad para responder rápidamente y con ideas de calidad lo separa de la competencia. Las organizaciones ágiles le dan facultades a su personal para que actúe y aproveche las oportunidades. La burocracia y las aprobaciones atentan contra la agilidad.
- **Resiliente** – Resiliencia significa recuperarse de los contratiempos y adaptarse a las realidades nuevas. Los empleados resilientes no se rinden ante la adversidad. Evalúan las situaciones de manera realista y recurren a sus redes de relaciones.
- **Hábil** – Las organizaciones y personas hábiles aprovechan al máximo lo que tienen. Los límites y las crisis estimulan la creatividad. La gente se une. Por ejemplo, durante una huelga en temporada de días feriados en el 2004 en Canadá, los clientes de UPS no iban a poder recibir sus paquetes a tiempo. Los gerentes de UPS de toda América del Norte volaron a Toronto de inmediato. Pasaron dos días clasificando paquetes en un estacionamiento, los cargaron en los camiones y los entregaron a tiempo, e incluso llegaron a sus hogares para el día de acción de gracias. Tales crisis construyen la resiliencia y conducen al desarrollo de capacidades nuevas. A finales del 2013, UPS respondió a diferentes crisis actualizando su infraestructura y capacidades de respuesta. Como resultado, la empresa logró un récord casi perfecto de cumplimiento en las entregas en el 2014.
- **Reflexiva** – Reflexione sobre sus acciones y conductas continuamente. Tómese un tiempo para evaluar las tareas, proyectos y trabajos que ha realizado. Pregúntese: ¿cuándo fue más ágil? ¿Por qué? Piense en cómo puede aprender de cada encuentro y acción. Es importante que aborde los desafíos aprovechando la oportunidad, no de manera crítica o defensiva.

*“El éxito depende de su capacidad para trabajar con cualquier personalidad en cualquier contexto. Eso es improvisación”*



*“El éxito depende de su capacidad para trabajar con cualquier personalidad en cualquier contexto. Eso es improvisación”.*

[www.gomezespejel.net/blog/](http://www.gomezespejel.net/blog/)

### **Líderes ágiles**

Los líderes que son más efectivos, ganan más dinero y reciben la mayoría de los ascensos tienen las redes más grandes y profundas. Y lo mismo sucede con los empleados de rendimiento más alto. Las personas con mejor rendimiento sobresalen del resto por sus interacciones con los demás, a quienes energizan e inspiran para mejorar.

La agilidad para aprender es una característica distintiva de los grandes líderes. Los mejores líderes aplican las lecciones del pasado a situaciones desconocidas, y durante una crisis aprenden al momento. Evalúan una situación nueva, aplican el conocimiento del pasado y se adaptan a circunstancias volátiles y complejas. La agilidad para aprender predice el éxito de un líder, pero solamente el 15% de los líderes posee esta cualidad.

Construya su agilidad para aprender desafiando sus creencias y sesgos, y formulando preguntas. Considere cómo cambian las cosas, busque nuevas amenazas y replantéelas como oportunidades. Desarrolle su seguridad con iniciativas y proyectos exigentes que lo lleven a un nuevo territorio.

## **Equipos ágiles**

Los equipos que tienen agilidad se organizan como grupos de improvisación, alientan la capacidad de tomar lo que la vida les da y a aceptarlo sin importar qué sea, y trabajar con los recursos que tienen a mano.

Ven los nuevos hechos y requerimientos como desafíos atractivos, sin importar lo inesperados que resulten. Innovan en su camino hacia las soluciones –sobre la marcha– a medida que el proyecto evoluciona.

Los equipos ágiles respetan las capacidades individuales. Los integrantes del equipo aportan sus propias perspectivas y aceptan las ideas de cada quien. Los equipos flexibles profundizan, evalúan la información que conocen –lo dado– y crean soluciones.

Las mentes abiertas, las comunicaciones abiertas y el conocimiento amplio de los hechos dados y de los recursos disponibles permiten a los equipos ágiles responder a lo inesperado.

Los equipos ágiles nunca dan por sentado que saben cuál será su producto final. Por ejemplo, no esperan ni desean una lista inicial e inmutable de las necesidades de un cliente.

En cambio, lo procesan en pequeños tramos durante los cuales desarrollan los componentes del producto final. Invitan a los clientes a la discusión y les piden que prueben la funcionalidad en curso. Los equipos ágiles experimentan y esperan pequeñas fallas.

Reciben bien las solicitudes de cambio de los clientes. Después de cada tramo, los integrantes del equipo reflexionan sobre su rendimiento y cómo mejorarlo.

## **Agilice a todos**

Las organizaciones deben desarrollar actitudes ágiles en toda la empresa. Todos deben entrar y salir del papel de líder según la situación lo requiera. Por ejemplo, un gerente de almacén de UPS respondió por error una llamada de una clienta, una novia que se hallaba en estado de pánico porque buscaba su vestido de boda, que estaba demorado. El gerente reaccionó instantáneamente, aprovechando su red interna.

Ubicó el vestido, que estaba en un lugar equivocado, lo puso en un avión e hizo que llegara a tiempo para la boda. Podría haber desviado la llamada a otra persona, pero la cultura responsable de UPS le permitió asumir esta responsabilidad.

Como una banda de *jazz* cuyos miembros a veces deben dirigir el equipo y otras veces deben apoyarlo, las organizaciones que son flexibles requieren una cultura ágil.



## Gestión ágil del talento

Contrate personal ágil que se desempeñe bien ante lo inesperado y aumente la destreza de la organización y de su equipo. El comportamiento durante la entrevista revela pistas sobre su curiosidad. ¿Cómo interactúan con su recepcionista o con los entrevistadores? Para tener más introspección, considere poner a los candidatos en escenarios de improvisación.

Observe sus reacciones, creatividad y capacidades.

A medida que desarrolle trabajadores nuevos y ágiles, reténgalos reforzando proactivamente comportamientos nuevos y reconociendo el desempeño ágil.

Piense en moverse desde las reseñas de desempeño anual a conversaciones cualitativas enfocadas en el desempeño, incluyendo la agilidad.

Desarrolle programas de reconocimiento de pares para que los compañeros de trabajo puedan honrar formalmente las contribuciones de cada uno en todo momento.

Brinde a sus empleados las herramientas para triunfar, incluyendo la autoridad discrecional para tomar decisiones. Otórgueles libertad para usarlas. Aliente a todos para que apoyen la agilidad ayudando a otros en la instrucción y respuesta regular.



www.gomezespejel.net  
jesus.gomez@estrategica.com.mx  
521(33) 31220202  
Guadalajara, Jalisco México

