



Leading agile transformation:

The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations

Autores: Aaron De Smet, Michael Lurie, Andrew St George

¿Qué aporta?

Este documento va dirigido a líderes y *coaches* en empresas del sector TIC. Se basa en varios estudios y en las experiencias de expertos para identificar por qué algunas transformaciones ágiles tienen éxito y otras no; qué hace que los cambios sean reales, duraderos y profundos.

Ideas clave

La transformación ágil debe empezar en los líderes de la organización, sobre todo los veteranos. Con la formación y disposición adecuadas, deben aprender y poner en práctica los métodos y valores que conforman el liderazgo ágil.

Conseguido esto, se puede trabajar en dar la formación ágil necesaria a los equipos, comunicar el propósito de la empresa, co-crear una cultura ágil, rediseñar la estructura, y poner en funcionamiento un programa de formación de líderes ágiles sostenible a largo plazo.

Transformación ágil guiada desde el individuo a la empresa

Una empresa puede ser ágil de muchas formas, pero todas tienen elementos comunes. Todas buscan crear valor para sus clientes, construyendo y aprendiendo en ciclos cortos; todas confían en sus empleados y les dejan trabajar en equipos pequeños y empoderados; y revisan y actualizan constantemente su forma de trabajar.

Las empresas así necesitan una clase de liderazgo diferente de la tradicional.

Transformación personal

La transformación de la organización empieza con la de sus líderes. El primer cambio que se necesita es pasar de una actitud reactiva a creativa; de apagar fuegos a conectar con algo que dé al trabajo un propósito.

Aunque suene abstracto y ambicioso, puede entrenarse trabajando en estas tres áreas:

- Descubrimiento. Liderar no desde la certidumbre, sino desde la curiosidad. Esto supone tomarse tiempo para reflexionar, escuchar de forma activa, y estar abierto a ideas nuevas.
- Compañerismo. El liderazgo ágil se centra en facilitar, en crear espacios seguros donde la gente puede opinar, pedir ayuda y admitir errores.
- Abundancia. Saber que el mercado y las oportunidades de negocio nunca están limitadas a lo que ya se conoce. Siempre hay oportunidades nuevas para satisfacer necesidades, resolver problemas, crear valor y colaborar.

Agilidad para equipos

El siguiente paso es ayudar a los equipos a trabajar de formas nuevas e implementar métodos ágiles. Deben recibir el entrenamiento adecuado para autogestionarse.

Los equipos ágiles deben conocer métodos que se centren en los clientes, en entender sus necesidades en profundidad y co-crear soluciones con ellos. Por ejemplo, *design thinking*.

También deben priorizar con rigor y trabajar en ciclos cortos que permitan medir, aprender y mejorar rápido.

Otro aspecto importante en el que trabajar es la confianza mutua: crear espacios seguros donde compartir opiniones e ideas.

Agilidad para la empresa

Tras los cambios individuales, los líderes deben aprender a:

- Comunicar el propósito de la empresa de forma clara.
- Aplicar principios y prácticas de diseño de organizaciones ágiles, tales como distribuir el negocio en «microempresas» interconectadas, con un sistema de apoyo común.
- Co-crear una cultura organizativa ágil, en la que todos participen para dar sentido al negocio y de la que los líderes deben dar ejemplo.

Es importante dar oportunidades para que otras personas de la organización puedan involucrarse en estos aspectos. Tanto la estructura como la cultura y el propósito de la empresa se comportan como algo orgánico y en continua evolución, nunca rígido o impuesto.

Una manera ágil de formar líderes

Una verdadera transformación ágil en una gran empresa puede requerir dar formación a cientos de personas. Muchas de ellas son líderes con años de experiencia en su sector. Darles entrenamiento de calidad, bien planificado y sincronizado con la estrategia de transformación ágil, es fundamental.

El primer paso es incorporar a un grupo de *coaches* especializados en **agilidad empresarial**, que diseñará y ejecutará el plan de entrenamiento. Este grupo debe sincronizarse con RRHH y con el resto de equipos de la transformación ágil, y tener experiencia trabajando con gestores y líderes, sobre todo aquellos con muchos años de experiencia y costumbres e ideas arraigadas.

Este equipo de coaching empresarial se centrará en que los niveles más altos de liderazgo de la empresa desarrollen las habilidades que necesitan. Esto supone un cambio de mentalidad y comportamientos que puede resultar difícil, pero es un paso imprescindible.

Lo siguiente es diseñar experiencias de aprendizaje inmersivas para todos los líderes veteranos de la empresa. Estos ejercicios deben ser un espacio seguro, en el que los participantes puedan aprender unos de otros. Más allá de eso, pueden ser intensivas o durar varios meses, ser simulaciones o experimentos en situaciones reales. La idea es que les obliguen a ejercitar lo aprendido de forma que puedan ver resultados.

Para que estos esfuerzos no caigan en saco roto, hay que enlazar este entrenamiento con otras iniciativas de la empresa, bien existentes o nuevas, donde los participantes en el entrenamiento puedan seguir practicando y enseñar de manera orgánica a otros miembros de la organización.

Es mejor que estas iniciativas se empiecen a coordinar aprovechando el entusiasmo y la motivación iniciales.

Con el tiempo, habrá que encontrar una manera de hacer sostenibles estos ejercicios inmersivos, para que se mantengan sin perder frescura y creatividad. Se recomienda hacer una revisión trimestral de todas las experiencias inmersivas de liderazgo, para aprender, reenfocar y mejorar.

