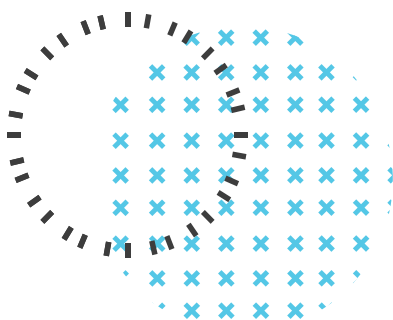


BAC

2023

Patrocinado por **Tecnofor**



Análisis de la Agilidad empresarial

**CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA
AQUÍ Y CÓMO SEGUIR ADELANTE**

www.businessagilitycorp.com

Contenido_

De donde venimos	3
Dónde estamos	4
A dónde vamos.....	8
El cambio cultural según la BAC.....	10
Manifiesto sobre cultura corporativa - BAC	25

De donde venimos

El incipiente mundo del desarrollo de software, nacido en los años 70 del siglo XX, fue creciendo en complejidad a medida que los ordenadores comenzaron a ser útiles para más tareas que para la mera contabilidad y uso financiero. Los métodos que se usaron para gestionar el trabajo en los años 80 y 90, cuando ya el desarrollo del software no era una tarea sencilla, venían inspirados por modelos preexistentes, basados en la predictibilidad y en el tratamiento de las personas como recursos intercambiables. El resultado de aplicar estas prácticas se reflejó en el famoso Chaos Report de Standish Group publicado en 1994, donde se apreciaba claramente que el desarrollo de software no era predecible:

Cost Overruns	% of Responses
Under 20%	15.5%
21 - 50%	31.5%
51 - 100%	29.6%
101 - 200%	10.2%
201 - 400%	8.8%
Over 400%	4.4%

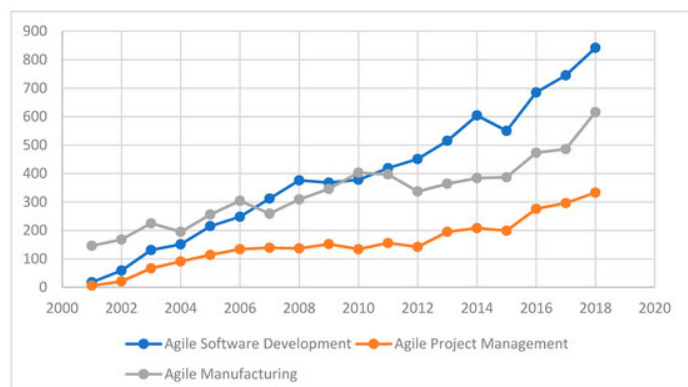
Time Overruns	% of Responses
Under 20%	13.9%
21 - 50%	18.3%
51 - 100%	20.0%
101 - 200%	35.5%
201 - 400%	11.2%
Over 400%	1.1%

Fuente: The Chaos Report 1994 (https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf)

A la vista de estos resultados, en la década de los 90 surgieron múltiples iniciativas que describían nuevas formas de trabajo en la construcción del software con un denominador común, la necesidad de conseguir una forma de desarrollo que fuese ligera y que, a la vez, garantizase una entrega de calidad.

De esta forma, se presentó Scrum en 1995 (Jeff Sutherland y Ken Schwaber), Crystal Clear (Alistair Cockburn) en 1998, eXtreme Programming (Kent Beck y Martin Fowler) y Adaptive Software Development (Jim Highsmith) en 1999... que confluyeron en la redacción del manifiesto ágil para el desarrollo del software en febrero de 2001 en Utah, Estados Unidos.

Desde que se lanzaron estas iniciativas, muchas empresas comenzaron a experimentar con nuevos paradigmas de colaboración, comunicación y reparto de responsabilidades, haciendo que cada año creciese el número de prácticas ágiles implantadas en las empresas.

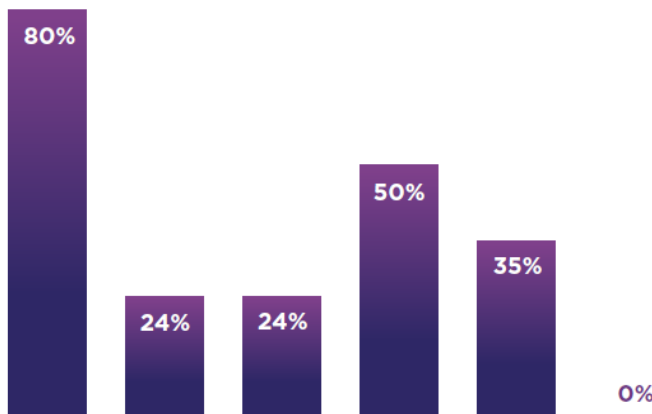


Fuente: MDPI (<https://www.mdpi.com/2076-0760/9/5/69>)

Dónde estamos

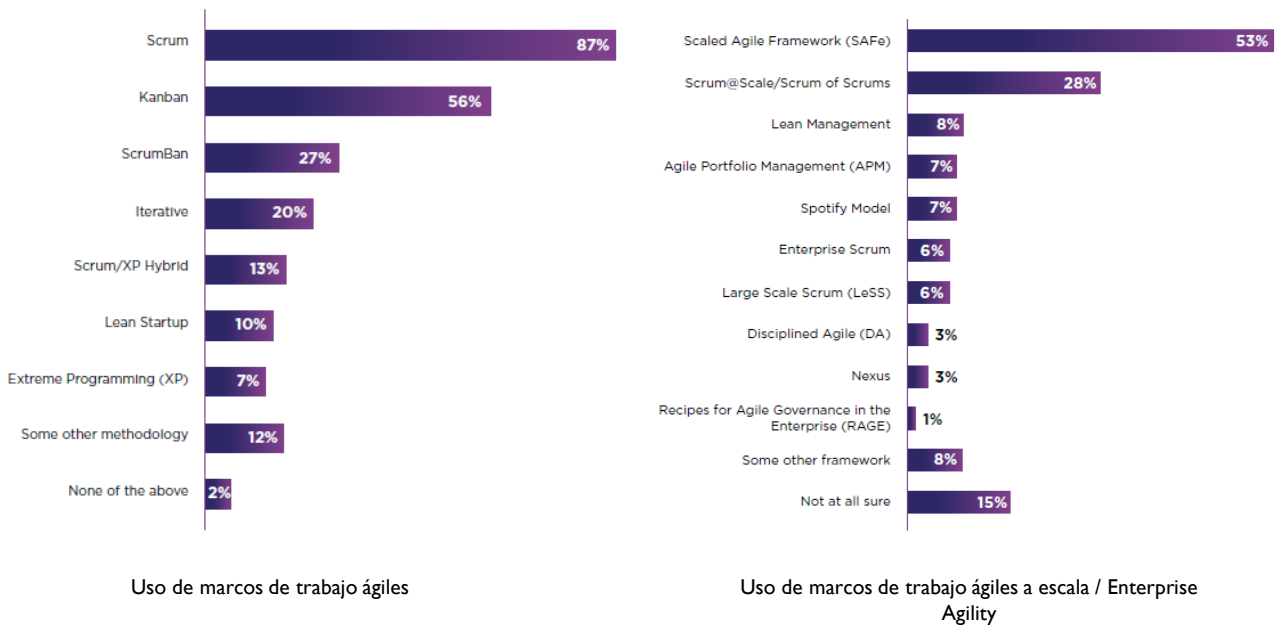
Año 2023.

Llegados a este punto del siglo XXI, la mayor parte de las empresas han adoptado algún tipo de framework ágil dentro de sus modelos operativos:



Fuente: Digital.ai: 16th state of Agile Report (<https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>)

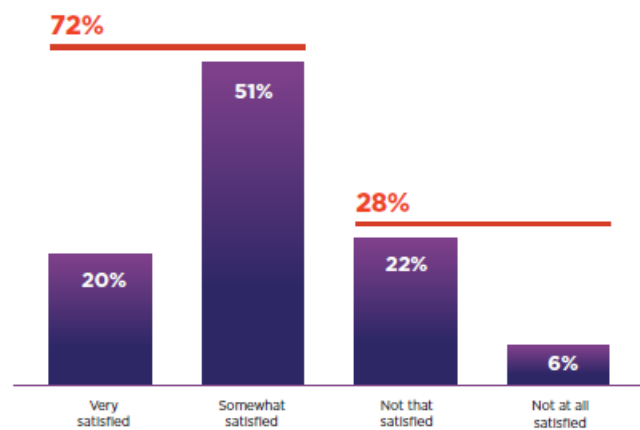
Las prácticas ágiles, provenientes de múltiples frameworks entre los que destacan por su uso Scrum, Kanban y SAFe, se han extendido y se puede decir que han causado más satisfacción que insatisfacción en los equipos:



Fuente: Digital.ai: 16th state of Agile Report (<https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>)

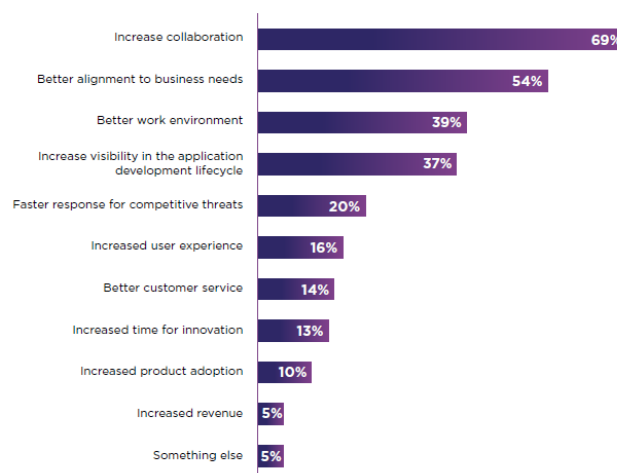
Dónde estamos

Nivel de satisfacción en los equipos:



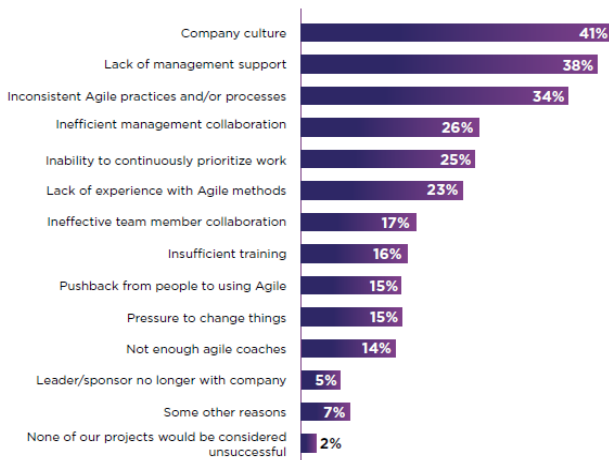
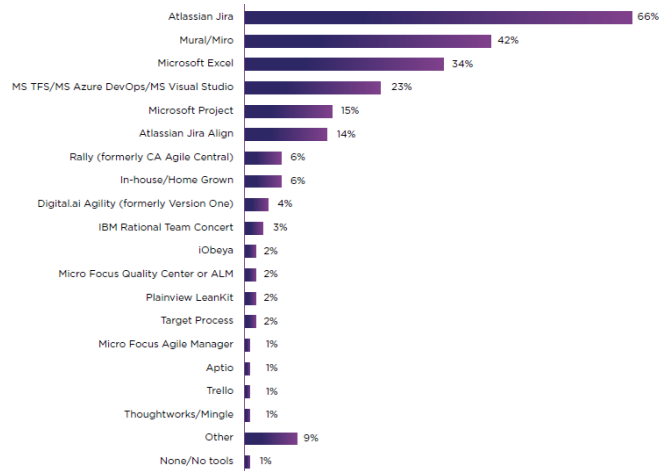
Fuente: Digital.ai: 16th state of Agile Report (<https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>)

Los factores que los equipos suelen percibir como beneficiosos tras la adopción de prácticas ágiles tienen que ver con mejoras en la comunicación, alineamiento, mejora del entorno/ambiente, capacidad de respuesta, motivación... Pero el incremento del beneficio pocas veces se puede demostrar:



Fuente: Digital.ai: 16th state of Agile Report (<https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>)

Está comúnmente extendido el uso de herramientas de gestión compatibles con las nuevas formas de trabajo. De hecho, muchas de las empresas que han comenzado su “transformación digital” han puesto foco en la automatización de procesos con la ayuda de herramientas. Destaca el uso de Atlassian Jira, Miro/Mural y el universo Microsoft, aunque también se puede apreciar que el uso que se sigue haciendo abundante uso de herramientas de escri-



Pese a los beneficios mencionados y contrastados, son pocas las compañías alrededor del mundo que puedan decir que han alcanzado la agilidad empresarial, beneficiándose al 100% de las oportunidades de un nuevo paradigma de gestión. La razón fundamental es que las propuestas ágiles de trabajo transversal y descentralización de la toma de decisiones suponen un salto cultural demasiado grande con respecto a

la gestión tradicional basada en el control y el poder de la jerarquía. Esto conlleva que surja una resistencia basada en el miedo en las capas de gestión y management, que impiden que el cambio realmente suceda en todo su esplendor.



En resumen, hay una mayoría de empresas que han adoptado de alguna forma marcos de trabajo y prácticas ágiles, sobre todo en equipos de TI, los cuales perciben las nuevas formas de trabajo como beneficiosas, también mayoritariamente. Al mismo tiempo, hay un estancamiento en la progresión hacia la agilidad empresarial debido a la dificultad de abordar cambios culturales y de liderazgo en las empresas. Desde la BAC pensamos que este es el siguiente paso, y es donde estamos poniendo foco en nuestra actividad desde


2023. Quizá sea una utopía pensar que se pueda llegar al estado de agilidad empresarial en su más puro grado de concepción en todas las empresas, pero existe una ventana de oportunidad, que podrá llevar a las empresas que den un paso más a tener una ventaja competitiva. ¿Cómo? Afrontando activamente el cambio cultural, comenzando concretamente por la gestión del cambio en los procesos transversales que afectan a personas (agile HR) y la transición de los estilos de liderazgo.

Dónde estamos


Ya hay experiencias en España de empresas que están dando pasos en este sentido. Concretamente, hemos contado con el testimonio de experiencias reales abordando cambio en los procesos de:

- Modelos ágiles de evaluaciones del desempeño
- Desarrollo del liderazgo agile

Puedes ver las grabaciones consultando los siguientes enlaces



Webinar: Modelos ágiles de evaluación del desempeño con **Gerardo Ponte, Francisco Cárcamo, Jordi Castro Fortuny** y **Ester Vara Domingo**

[Ver la grabación](#)

Webinar: Desarrollo del liderazgo Agile con **Pilar Ma. Arias Otero** de Telefónica y con **Jose Carlos Aguiar Ojeda** de Endesa

[Ver la grabación](#)

A dónde vamos



BUSINESS AGILITY

La agilidad empresarial es un conjunto de capacidades organizativas, comportamientos y formas de trabajar que proporcionan a una empresa la libertad, flexibilidad y resistencia necesarias para alcanzar sus objetivos.

SEA CUAL SEA EL FUTURO



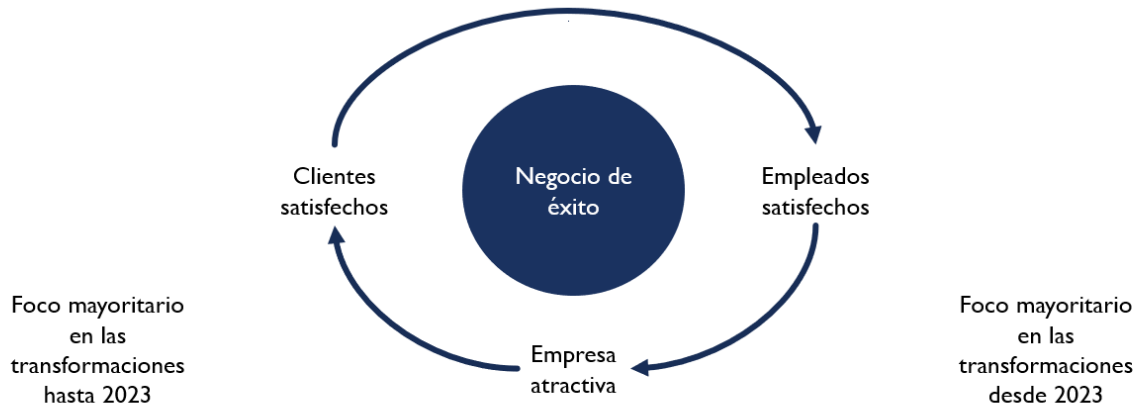
CULTURA

Por lo tanto, el cambio CULTURAL es la palanca necesaria para sobrevivir



BAC

A dónde vamos



Cultura ágil

Formas de trabajo ágiles

EL CAMBIO CULTURAL SEGÚN LA BAC

Una cultura ágil partirá necesariamente de el trabajo conjunto de los procesos de HR, los cambios de comportamiento en el equipo y el apoyo del liderazgo como veremos más adelante.



Una cultura ágil se caracteriza por:

1

COMPROMISO

- Motivación intrínseca
- Satisfacción

2

RESPONSABILIDAD

3

EQUILIBRIO

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Definición de puestos de trabajo

Remuneración

Reclutamiento/ selección / contratación

Incorporación / On boarding / Preparación al empleo

Aprendizaje y desarrollo

Planes de carrera

Plan de formación

Desarrollo de liderazgo

Evaluación del desempeño

Gestión de la cultura

Gestión y retención del talento

Gestión y retención del talento

Gestión de compensaciones y reconocimiento

Gestión de la experiencia del empleado



El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Definición de puestos de trabajo

¿Cómo es una definición de puesto de trabajo en una empresa con cultura ágil?

En una empresa ágil, la definición del puesto de trabajo es una base sobre la que acoplar las habilidades de un candidato. Una empresa ágil trata de potenciar y sacar beneficio de todas las habilidades de un colaborador. Algunas de estas habilidades no estarán en la definición de su puesto o rol. Se aconseja explicar las funciones de un rol en 4 ejes, sobre los que será más fácil acomodar todas las habilidades de una persona:

- **Equipo:** Cómo el empleado contribuye al trabajo del equipo o del proyecto
- **Carrera profesional:** Cómo puede desarrollar competencias que crean valor para la organización
- **Innovación:** Cómo el empleado contribuye al desarrollo de ideas, cómo crea rutinas y cómo mejora los procesos
- **Organización:** Cómo el empleado puede aportar valor a la organi-

¿Cómo es la transición?

Definición de puestos en HR tradicional	Definición de puestos en HR ágil
Definición exhaustiva de un puesto de trabajo, en el que se intenta encajar a un candidato en un rol cerrado (piezas intercambiables)	La definición del puesto supone una guía abierta y flexible para la selección del candidato
Definición del puesto enfocado en el aporte al equipo	Definición del puesto en 4 ejes
El puesto pertenece a un departamento y equip	El candidato colaborará de forma transversal donde añada más valor



El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Remuneración

¿Cómo es el proceso de remuneración de empleado en una empresa con cultura ágil?

El salario en una empresa debe servir, individualmente para cada trabajador, para reconocer su conocimiento, competencias y actitud dentro de la empresa y dentro del escenario competitivo de cada tipo de trabajo. El salario debe ser tal que evite una falta de motivación por no ser competitivo y debe reconocer los méritos de la persona como parte estructural del sueldo. Niveles altos de desempeño deben preferiblemente quedar reconocidos como parte del salario/puesto (meritocracia), dejando la parte de incentivos para premiar comportamientos orientados al crecimiento personal y colectivo.

¿Cómo es la transición?

Remuneración en HR tradicional

Cada puesto de trabajo está sujeto a una banda salarial, en la que “viven” los empleados que desempeñan el rol.

La estructura de puestos y salario es prácticamente fija e inamovible, de tal modo que sólo se puede avanzar en sueldo cambiando de puesto

El crecimiento económico está ligado a un ascenso vertical

Remuneración en HR ágil

Para cada puesto de trabajo se definen diferentes niveles de competencia profesional, consiguiendo bandas salariales muy amplias y planes de carrera horizontales

Cualquier trabajador puede progresar en una empresa a nivel de sueldo y reconocimiento desempeñando el mismo tipo de trabajo

El crecimiento económico puede ser vertical, horizontal o ambos



El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Aprendizaje y desarrollo / Plan de Carrera

¿Cómo es el plan de carrera en una empresa con cultura ágil?

Las empresas ágiles desarrollan planes de carrera matriciales en los que el ascenso o la evolución en la empresa no solamente se explica verticalmente, en un modelo “up or out”, sino que también puede suceder de forma horizontal (meritocracia), ganando expertise y reconocimiento en un puesto de trabajo determinado, o una mezcla de ambos, de forma no estricta (dado que la definición de puestos no es cerrada).

¿Cómo es la transición?

Planes de carrera en HR tradicional

Planes de carrera en HR ágil

El foco del desarrollo es el ascenso y va ligado a un incremento en la remuneración

El foco del desarrollo es el desarrollo de las competencias.

Se asciende verticalmente a las personas con mejor desempeño

La meritocracia se reconoce horizontalmente y se evita cambiar de puesto a expertos que no desean desempeñar otro rol

La designación de un nuevo puesto corre a cargo del manager y no es necesariamente transparente

Las nuevas designaciones son procesos transparentes

Liderazgo: Los líderes consiguen la mejor versión de sus colaboradores actuando como mentores en los planes de carrera, ayudándolos a encontrar su propio camino en un mapa de puestos matricial (podrán crecer horizontal o verticalmente con la ayuda de sus mentores)

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Aprendizaje y desarrollo / Plan de formación

¿Cómo es el plan de formación en una empresa con cultura ágil?

Los planes de formación en empresas ágiles suponen un concepto mucho más vivo e iterativo que en empresas tradicionales. La formación supone un grado de implicación interno mucho mayor, donde la experimentación real y los modelos de mentoring, mucho más selectivos, cobran protagonismo sobre la formación basada únicamente en cursos. HR deja de ser un mero departamento de compras de cursos para tener un papel más activo, continuo y pegado al equipo.

¿Cómo es la transición?

Planes de formación en HR tradicional

Planes de formación en HR ágil

Modelos de formación basados mayoritariamente en cursos impartidos por proveedores externos.	Modelo 70-20-10: 70% aprendizaje basado en la experiencia. 20% basado en colaborar con otros (expertos). 10% basado en cursos y formación reglada.
Planes anuales con métricas basadas en % de cursos impartidos vs planeados	Modelo continuo de formación a demanda (o en intervalos pequeños) con métricas ligadas a consecución de objetivos operativos
Modelos de aprendizaje más individuales	Modelos de aprendizaje conjunto, en equipo

Liderazgo: Los líderes apoyan un modelo de aprendizaje continuo ayudando a identificar necesidades de aprendizaje en tiempo real, en relación con sus objetivos estratégicos, proyectos, equipos, planes de carrera o necesidades individuales de las personas, y reservando tiempo y recursos para las acciones formativas en los backlogs de los equipos.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Aprendizaje y desarrollo / Desarrollo del liderazgo

¿Cómo es el desarrollo del liderazgo en una empresa con cultura ágil?

Tener una cultura ágil implica más libertades y más responsabilidades individuales. En este sentido, no solamente los líderes jerárquicos deben ser capaces de delegar mejor para que esto suceda, sino que todas las personas pueden eventualmente ser líderes de sus ideas o iniciativas, y les aplica la misma forma de pensar y actuar.

¿Cómo es la transición?

Planes de desarrollo del liderazgo en HR tradicional	Planes de desarrollo del liderazgo en HR ágil
El desarrollo del liderazgo se asocia del desarrollo directivo	El desarrollo del liderazgo es necesario de forma transversal para habilitar la asunción de responsabilidades en todas las personas (Management 3.0)
Los líderes jerárquicos desconfían de la intención o capacidad de sus colaboradores y toman decisiones (personas X)	Cualquier persona confía en la capacidad de sus compañeros ante un reto, y toman sus opiniones en sincera consideración (personas Y)
El crecimiento individual provoca grandes egos y culto al cargo (el desarrollo de líderes va ligado al puesto)	Prima un modelo de liderazgo más colectivo, donde es crucial la capacidad de influir e inspirar a los colaboradores.

Liderazgo: Los líderes se enfocan en crear el entorno necesario para que las personas puedan ser más productivas. Para ello, entienden y encarnan todos los demás aspectos del liderazgo descritos en este documento.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Reclutamiento / selección / contratación

¿Cómo son los procesos de reclutamiento / selección / contratación en una empresa con cultura ágil?

Una empresa ágil no externaliza estos procesos para asegurar un ajuste en su cultura. Las competencias técnicas importan, pero cada vez tiene más peso evaluar un ajuste de valores en el candidato. Se pierde la estandarización de puestos y perfiles en favor de una mayor diversidad intelectual con unos valores compartidos. Se involucra activamente en los procesos de selección a los equipos demandantes de candidatos, junto con técnicos de selección. La selección pasa a ser un proceso continuo y más artesanal, con más diálogo y entendimiento con los candidatos, perdiendo el enfoque industrializado.

¿Cómo es la transición?

Selección y reclutamiento en HR tradicional

Selección y reclutamiento en HR ágil

Foco en las competencias técnicas y ajuste a una definición de puesto. Estandarización de la selección.

Foco en el encaje cultural sin perder de vista el ajuste de las necesidades técnicas. Selección flexible. Diversidad de talentos.

Las habilidades no identificadas se ignoran

Se intentan aprovechar todas habilidades del candidato

Se asume que el candidato se ajustará a un rol fijo y no se revisa posteriormente

El proceso de reclutamiento está vivo y el encaje de las personas está en constante revisión. Las personas cambian

Liderazgo: Los líderes no “se apropian” de una nueva incorporación, sino que asumen que es un valor para la empresa y, como tal, colaborarán en su desarrollo y trabajarán activamente para potenciar todas sus habilidades.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Incorporación / onboarding / preparación al empleo

¿Cómo es el proceso de onboarding en una empresa con cultura ágil?

El proceso de incorporación es la primera impresión de una persona sobre su nueva empresa. Si ésta posee una cultura ágil, este proceso juega un papel crucial en la transmisión de la cultura y servirá para validar el ajuste de valores entre empresa y colaborador. Mostrar transparencia y honestidad desde el principio sienta las bases para una relación más duradera y minimiza el tiempo necesario para acoplarse al nuevo rol y al equipo de trabajo.



¿Cómo es la transición?

Onboarding en HR tradicional

Procesos de onboarding sistematizados

Sin acceso a los canales de comunicación de la compañía durante el proceso de incorporación

Onboarding en HR ágil

Procesos de onboarding a medida para cada nueva incorporación

Se facilita el contacto con los futuros compañeros a través de los canales de comunicación de la compañía tan pronto como sea posible

Liderazgo: Los líderes están accesibles y facilitan la comunicación y el acceso a la información de forma transparente desde el primer momento, guiando acerca de qué información es más relevante para no abrumar a la nueva incorporación con demasiada información.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Evaluación de desempeño

¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño en una empresa con cultura ágil?

Las empresas ágiles manejan ciclos lo más cortos posibles en casi todos sus ámbitos: desarrollo de software, presupuestación, gestión del portfolio, etc. La cadencia de las evaluaciones debe estar más ligada al resto de cadencias y, por lo tanto, se debe abandonar la idea de la evaluación anual en favor de un modelo más frecuente (semestral o trimestral). Se debe evitar ligar la evaluación del desempeño a subidas de salario o bonos porque, de lo contrario, los líderes tienden a fijar compromisos menos retadores para poder garantizar la compensación económica.

¿Cómo es la transición?

Evaluación de desempeño en HR tradicional	Evaluación de desempeño en HR ágil
Influye directamente en el salario o bono	Supone un input para procesos de compensación o reconocimiento
Evaluación realizada únicamente por el responsable jerárquico	Se obtienen inputs 360°, de otros colaboradores e incluso subordinados
El foco está en el pasado y en los resultados: ¿qué tal lo has hecho?	El foco está en el futuro y en el comportamiento: ¿cómo podemos seguir mejorando?
El evaluador juzga al evaluado (que también se juzga a sí mismo)	Es más una conversación objetiva y abierta que un juicio

Liderazgo: Los líderes tienen aquí la mejor oportunidad para evidenciar un estilo de liderazgo más enfocado en hacer crecer (coach o mentor) que en el mando y control. Es un liderazgo participativo (se hace participar a más colaboradores) y donde se asume una responsabilidad compartida sobre la evolución de cada colaborador.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Gestión y retención del talento

¿Cómo es el proceso de gestión y retención del talento en una empresa con cultura ágil?

La gestión y retención del talento están directamente relacionadas con la capacidad que una empresa tiene de influir en la motivación de sus empleados. Hay que entender que la motivación es un factor intrínseco, al que es más difícil acceder. Las empresas, tradicionalmente, se han enfocado en factores más extrínsecos, relacionados con la satisfacción (salario, estabilidad, puesto de trabajo...), pero estos elementos son meramente higiénicos (si no se alcanza un estándar, desmotivan). El punto diferencial con respecto a la motivación y la retención está en poner foco en los factores que sustentan la motivación intrínseca: autonomía, maestría y propósito.

¿Cómo es la transición?

Gestión y retención del talento en HR tradicional

Foco en la mejora de factores de satisfacción

Los líderes no actúan como si tuvieran un papel determinante en la retención del talento

Gestión y retención del talento en HR ágil

Foco en la obtención de un mayor compromiso de los colaboradores a través de un liderazgo capaz de desbloquear los factores intrínsecos de la motivación

Los líderes son conscientes de su importancia en la retención del talento y adquieren habilidades para la mejora de la motivación de sus colaboradores

Liderazgo: Gracias a las habilidades de los líderes, se reduce el micro-management (fomentando mayor autonomía), se mentoriza el crecimiento individual, (maestría) reduciéndose así el estrés, el aburrimiento, y finalmente se aumenta la autoestima profesional y sentido de pertenencia a un grupo (alineando el propósito).

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Gestión de compensaciones y reconocimiento

¿Cómo es el proceso de gestión de compensaciones y reconocimiento en una empresa con cultura ágil?

El reconocimiento en una empresa debe servir para que cualquier empleado tenga información actualizada sobre el impacto de su trabajo en la organización. En paralelo, las compensaciones que un empleado recibe de su empresa deben reconocer la valía pero, fundamentalmente en una empresa ágil, debe reconocer el comportamiento de la persona. Personas con mucho conocimiento técnico pero con un mal comportamiento son menos beneficiosas para una empresa que personas con no tanto conocimiento pero capaces de colaborar de forma efectiva. Las empresas necesitan más personas capaces

¿Cómo es la transición?

Gestión de compensaciones y reconocimiento en HR tradicional

Gestión de compensaciones y reconocimiento en HR ágil

Se premia la consecución de objetivos y resultados

Se premia el comportamiento (en personas que demuestran un nivel de conocimiento suficiente)

Las recompensas son meramente económicas

Se contemplan mucho más otros tipos de recompensas (tiempo libre, reconocimiento público, insignias, gamificación, aprendizaje, etc)

El reconocimiento es jerárquico, de arriba hacia abajo

Existen vías para dar reconocimiento de todos para todos

El reconocimiento sucede pocas veces

El reconocimiento sucede a menudo

Liderazgo: Los líderes y los equipos necesitan poder entender a cada colaborador, cada uno con diferentes perfiles psicológicos y diferentes motivadores. Dar herramientas para entender la diversidad y desbloquear estos motivadores son la clave para que las personas colaboren.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Gestión de la experiencia de empleado

¿Cómo es el proceso de gestión de la experiencia de empleado en una empresa con cultura ágil?

Al igual que la experiencia del cliente, la experiencia del empleado tiene un impacto directo en la rentabilidad de tu empresa. Los empleados satisfechos son trabajadores productivos. Como consumidores de procesos internos, los empleados necesitan tener acceso fácil y cómodo a la información, transparencia de los procesos, capacidad de respuesta inmediata y sensación de conexión con la empresa. La experiencia del empleado también está relacionada con el buen ambiente laboral, fomentado por líderes que cuidan la salud psicológica de sus colaboradores y equipos.

¿Cómo es la transición?

Gestión de la experiencia de empleado en HR tradicional	Gestión de la experiencia de empleado en HR ágil
No se le presta especial atención	El desarrollo del liderazgo es necesario de forma transversal para habilitar la asunción de responsabilidades en todas las personas (Management 3.0)
No todos los procesos son transparentes, están bien documentados o son accesibles	La transparencia ayuda a aumentar la confianza y fidelidad del empleado, apoyada por una documentación actualizada
No se valora el impacto de los líderes en este aspecto (“aquí se viene llorando de casa”)	La empresa es consciente de que los empleados se identifican y fidelizan a través de los líderes, y cuidan activamente este aspecto

Liderazgo: La transparencia, la sensación de conexión con la empresa y la obtención de respuestas rápidas son elementos al alcance de la mano de los líderes, que deberán trabajar activamente por mejorarlos, obteniendo así una mejor experiencia del empleado.

El cambio cultural según la BAC

Procesos HR

Cambios de comportamiento

¿Cómo es el comportamiento en una empresa con cultura ágil?

Sostener una cultura ágil requiere permanentemente de contar con personas comprometidas, capaces de asumir sus responsabilidades y que mantengan un equilibrio saludable y tengan una actitud de orientación al cliente y de aporte real de valor constante. Para que esto suceda debe existir alineamiento, un ritmo sostenible, confianza y autonomía, y para esto último es imprescindible no sólo trabajar las dotes de delegación de los líderes sino también la capacidad de tomar decisiones de los colaboradores.

¿Cómo es la transición?

Comportamiento en una empresa tradicional	Comportamiento en una empresa ágil
Los líderes dicen qué hay que hacer	Los líderes empoderan a los equipos para encontrar las soluciones
Las decisiones están centralizadas en los líderes	Se descentraliza la toma de decisiones frecuentes o que requieren información local o específica
La confianza se fundamenta en mecanismos de supervisión	La confianza se fundamenta en la responsabilidad individual
Los líderes no trabajan en explicar el propósito de cada acción o iniciativa que se emprende	Los líderes trabajan en el alineamiento de cualquier actividad con un propósito local o de nivel superior, generalmente con OKR, evitando iniciativas inútiles
El área de interés es fundamentalmente local (mi equipo, mi departamento)	El área de interés está basada en el pensamiento sistémico (beneficio global)

Liderazgo: El comportamiento de los líderes se ajusta a la definición de líder servicial, cambiando la cultura de orden y control por una de crecimiento, autonomía y confianza. El beneficio siempre se obtendrá gracias a ofrecer al cliente lo que realmente necesita, eliminando desperdicios.

El cambio cultural según la BAC

Liderazgo

¿Cuál es el estilo de liderazgo que genera una cultura ágil?

Como resumen de lo expuesto en este documento, los líderes colaboran al cambio cultural en una empresa ágil actuando como líderes serviciales que:

- Tienen un estilo de liderazgo más enfocado en hacer crecer
- Apoyan un modelo de aprendizaje continuo
- Mentorizan el crecimiento individual
- Reservan tiempo y recursos en los backlogs para que sucedan las acciones formativas
- Consiguen la mejor versión de sus colaboradores
- No “se apropian” de los colaboradores
- Se enfocan en crear el entorno necesario para que las personas puedan ser más productivas
- Reducen el micro-management
- Generan transparencia
- Dan herramientas para entender la diversidad y desbloquear los motivadores
- Están accesibles y facilitan la comunicación
- Hacen que aumente la autoestima profesional y sentido de pertenencia a un grupo.
- Fomentan la conexión con la empresa y la obtención de respuestas rápidas



El cambio cultural según la BAC

Liderazgo

¿Cómo se alcanza este estilo de liderazgo?

- Proporcionando a los empleados oportunidades de desarrollo de liderazgo. Esto puede incluir programas de formación, oportunidades de tutoría y oportunidades de asumir roles de liderazgo dentro de la empresa.
- Creando una cultura de servicio en la empresa. Esto significa crear una cultura en la que se valoren las habilidades de servicio y en la que se anime a los empleados a ayudarse mutuamente.
- Recompensando este comportamiento de servicio. Esto ayudará a reforzar el comportamiento de servicio y crear una cultura de servicio en la empresa
- Finalmente, los líderes de la empresa pueden viralizar el ejemplo siendo ellos mismos líderes serviciales. Cuando los líderes actúan de forma servicial, envían un mensaje a sus colaboradores y al resto de líderes de que el servicio es importante.
- En los casos en los que no existan líderes relevantes que consigan demostrar y encarnar un nuevo modelo de liderazgo, la empresa debe considerar provocar el cambio cultural con la incorporación de nuevos líderes que sí estén ajustados a la cultura deseada.
- Los antiguos líderes que, pese a contar con nuevos modelos de comportamiento a seguir y pese a que el cambio cultural sea parte de la estrategia corporativa, no colaboren en el cambio de mindset, deben ser apartados del sistema.
- Gestionando adecuadamente el cambio, comenzando por comunicar claramente el propósito y la visión asociados al nuevo estilo de liderazgo, creando una coalición con apoyos suficientes para iniciar el proceso, construyendo confianza con los líderes en el proceso de cambio escuchando sus miedos y haciéndolos sentirse partícipes del proceso, proporcionando recursos y apoyo, celebrando los éxitos y teniendo una gran dosis de paciencia.

BAC -MANIFESTO SOBRE CULTURA CORPORATIVA

POSTULADOS

- El mundo, en general, no es ágil. Los valores instaurados en las sociedades no reman a favor de la agilidad. Alcanzar un estado de agilidad empresarial supone ir en contra de valores sociales preestablecidos y requiere de un ejercicio de vigilancia consciente permanente.
- No hay atajos para llegar a ser una empresa ágil (Cliff Berg). Alcanzar la agilidad empresarial necesita reconocer un nuevo modelo de organización más colaborativo, simplificado y organizado alrededor del valor.
- En las organizaciones hay comportamientos que no pueden ser tolerados, o se generalizarán: “La cultura de una empresa se basa en el peor comportamiento tolerado por sus líderes” (Steve Gruenert / Todd Whitaker).
- El éxito actual de una empresa no garantiza el éxito futuro.
- El éxito actual en una empresa es el principal freno para el cambio porque nadie tiene la sensación de que haya que cambiar.
- Poner foco en mantener el modelo de éxito actual conduce a tener una visión cortoplacista. En la era aumentada no tiene sentido asumir que un modelo de gestión de eras pasadas (estandarización, orden y control) puede seguir siendo vigente para dar respuesta a las necesidades de las nuevas eras (diversidad intelectual, descentralización de las decisiones).
- El concepto de agilidad muchas veces se convierte en un fin y no un medio. Alcanzar mejores cotas de adaptabilidad es lo que va a permitir a una organización mejorar sus expectativas de futuro, pero siempre sabiendo cuáles son los objetivos.

COROLARIOS

- Las organizaciones que consigan una cultura más adaptable serán aquellas que prosperen en la era aumentada (y subsiguientes).
- La consecución de la adaptabilidad de una organización se fundamenta en el comportamiento de sus líderes y el estilo de liderazgo.

¡GRACIAS!

BAC

Recuerda que recibir este tipo de contenido de la BAC es totalmente gratuito y se encuentra al alcance de un click.

Envíasele a un amigo y comparte conocimiento

COMPARTIR

Patrocinado por **Tecnofor**