

Natalia Márquez, directora, y **Pablo Romero**, consultor en Cambio Organizacional, de IDDI, Instituto de Desarrollo Directivo

Ayudamos a las organizaciones a reforzar su propia capacidad de cambio

En un contexto en el que la filosofía *agile* se está mostrando como fuente de modelos organizativos de éxito en las empresas, el IDDI ha desarrollado a lo largo de los últimos años, a través de su Unidad de Investigación (Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la Persona), un modelo propio de acompañamiento y facilitación de procesos de transformación, con el que, además de gestionar de forma exitosa los mismos, se refuerza la capacidad de cambio de la propia organización de cara al futuro.

¿Cómo definiría la filosofía *agile*?

Natalia Márquez (N.M.): Detrás de la filosofía *agile* hay una marcada orientación al cliente que pasa por simplificar los procesos y eliminar todo lo que no aporta valor, con el fin de dar una respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado. Implica probar soluciones, ideas, productos, etc., mediante la iteración, asumiendo que son susceptibles de constante adaptación y mejora.

Lleva asociado un alto nivel de empoderamiento y autogestión de los equipos, para que las iniciativas y propuestas puedan desplegarse de forma rápida, existiendo margen suficiente para que los procesos y políticas se adapten para agilizar el trabajo y se consigan los objetivos.

¿Cómo debe trasladarse a las organizaciones actuales en constante transformación?

Pablo Romero (P.R.): En el entorno actual las necesidades de las organizaciones cambian a una alta velocidad, y si estas no se adaptan con

rapidez, corren el riesgo de perder competitividad y, en el medio plazo, incluso de desaparecer.

En este contexto de cambio profundo y veloz, la filosofía *agile* debe formar parte de una nueva cultura, de una nueva forma de hacer las cosas. Una "Cultura Dialógica" que pone a la personas en el centro, generando una interacción constante entre ellas, desplegando las palancas que permiten el crecimiento de las personas y dando un mayor y más profundo sentido al trabajo. En definitiva, una cultura que permite desarrollar organizaciones ágiles centradas en la persona.

En este sentido, es muy importante destacar otro aspecto íntimamente ligado a la agilidad: el aprendizaje constante. Este aprendizaje se deriva tanto de las *best practices*, como de los errores y los proyectos que no han alcanzado las expectativas. Es muy importante que esos errores no se penalicen, ya que forman parte de la propia dinámica de iterar y probar iniciativas o ideas que no son finales, pero que sí forman parte de la iteración constante, de un diálogo continuo con la realidad. Solo así conseguiremos organizaciones verdaderamente ágiles.

¿Qué ventajas reporta implantar metodologías basadas en *agile*?

N.M.: Son muchas las ventajas, pero podríamos destacar la respuesta rápida a las exigencias de un entorno que cambia a muy alta velocidad; que permite un diálogo constante con la "realidad" (mercado, necesidades del cliente, competencia, etc.); genera empresas "más humanas"; se despliega en mayor medida el potencial y las capacidades de los equipos, ya que requiere una mayor capacidad de autogestión de los mismos; potencia la colaboración y la co-creación; se valora e incentiva la generación de ideas entre todos los empleados como fuente de innovación y mejora; y refuerza la capacidad de adaptación al cambio de las organizaciones.

¿Cómo motivar a las personas/profesionales para que adopten este nuevo modelo de trabajo?

PR.: El propio despliegue de la filosofía *agile* es en sí mismo motivador para los empleados. La mayor participación e involucración de todos los miembros del equipo genera automáticamente un refuerzo de la motivación. Para ello, previamente la compañía y sus líderes habrán tenido que desarrollar un contexto de seguridad psicológica en el que los errores

nos son vistos con la perspectiva tradicional. Los errores o las soluciones incompletas forman parte "del juego".

Una de las claves para este tipo de organizaciones es la creación de equipos de trabajo multidisciplinares. ¿Cómo deben integrarse perfiles tan diversos con un objetivo común?

N.M.: Reforzando la idea del valor de la diversidad e interiorizando la prevalencia del objetivo común por encima de los objetivos de las distintas áreas de la organización. El impulso de la "transversalidad" y la dirección por proyectos constituyen también palancas importantes para conseguir la ruptura de silos dentro de la organización.

¿Qué papel tiene el líder en este nuevo escenario de las empresas?

PR.: El líder va a ser siempre un referente para los demás. En este sentido, debe ejemplificar las actitudes y valores que están asociados a esa nueva forma de hacer las cosas. Y, desde luego, tendrán un papel clave en crear ese contexto de seguridad psicológica mencionado en el punto anterior. También debe asumir el riesgo razonable como algo consustancial a la actividad de la empresa y trasladar esa perspectiva a sus colaboradores.

De la misma forma, los líderes de la organización tienen un papel crucial de cara impulsar los proyectos de cambio cultural que se derivan de la implantación de nuevas formas de trabajo y colaboración. En este sentido, el alineamiento y compromiso de la dirección de la empresa son clave para que estos proyectos lleguen a buen término.

¿Cómo puede ayudar IDDI a las empresas que quieran iniciarse en la filosofía *agile*?

N.M.: El IDDI tiene una larga trayectoria en el acompañamiento de procesos de cambio de personas y equipos con metodologías muy probadas y exitosas. En este sentido, ha desarrollado a en los tres últimos años un modelo propio de acompañamiento y facilitación de procesos de transformación, con el que, además de gestionar de forma exitosa los mismos, se refuerza la capacidad de cambio de la propia organización de cara al futuro. Este servicio de consultoría y acompañamiento cuenta con un equipo de expertos que han participado en el desarrollo de las metodologías que ya han sido probadas con éxito en proyectos de transformación de grandes empresas.



IDDI Instituto de Desarrollo Directivo

Madrid
Universidad Francisco de Vitoria
Ctra. Pozuelo-Majadahonda
km 1.800
28223 Pozuelo de Alarcón

Programas orientados al cambio

- Programa Agente de Cambio
- Programa de Coaching de Equipos y Liderazgo Sistémico
- Programa Ciclo Fundamental de Coaching Dialógico
- Programa de Despliegue de Liderazgo en Red
- Programa Nuevos Rumbos para el Negocio, nuevos Retos para tu Rol

