LC WHITE PAPER SERIES

REIMAGINE: EL FACTOR X PARA LA TRANSFORMACIÓN ÁGIL

Dave Schrader, Ph.D.

Partner Senior, Leadership Circle

LEADERSHIP CIRCLE®

Cada vez se habla más de la necesidad de que las organizaciones sean más ágiles, algo comprensible si consideramos que operan en un entorno marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA). En un mundo en permanente transformación, resulta evidente que los modelos tradicionales de liderazgo y organización no alcanzan para responder a las demandas actuales. Durante los últimos cincuenta años, las estructuras jerárquicas y burocráticas que definieron a las grandes organizaciones han demostrado una y otra vez su dificultad para adaptarse con la rapidez que el cambio exige. Quien haya intentado impulsar una transformación sabe lo difícil que es romper con la inercia del statu quo. Esa tendencia a aferrarse a lo conocido suele ser el mayor obstáculo para el cambio, y justamente por eso surge la necesidad de reimaginar la organización.

Cuando pedimos a nuestros clientes que imaginen cómo sería una organización realmente ágil, suelen describir algo muy parecido: empresas en constante evolución y aprendizaje, con estructuras flexibles donde los equipos se forman y se disuelven según las necesidades; donde los recursos fluyen hacia las ideas más prometedoras; los clientes y otros actores participan como socios; el liderazgo se comparte y todos persiguen juntos una "estrella polar" que aporta propósito, sentido y alineación. Estas visiones espontáneas coinciden plenamente con lo mejor del pensamiento y la investigación en torno a la agilidad. En el fondo, todos intuimos lo que se necesita para lograrlo.

Un ejemplo de organización que ha confiado en esa intuición es Roche Pharmaceuticals. Esta empresa suiza, con 125 años de historia, ha sabido reinventarse muchas veces, pero en los últimos años decidió dar un paso más: adoptar la agilidad como principio central para responder a los cambios globales en la salud y la sociedad. Hace cuatro años, Roche puso en marcha un programa de liderazgo a medida que combinaba la invitación a repensar sus modelos de negocio, organización y desempeño con un enfoque en la transformación de la mentalidad de liderazgo. El resultado fue verdaderamente transformador: desencadenó cientos de experimentos ágiles en toda la organización a nivel global. Algunos de estos experimentos han rediseñado por completo cómo se elaboran los presupuestos, cómo interactúan los

Cuando pedimos a los clientes que imaginen sus organizaciones como verdaderamente ágiles, suelen describir empresas en constante evolución y aprendizaje.

 © Leadership Circle | Todos los derechos reservados

equipos de I+D y el área comercial, cómo se crean y disuelven los equipos y cómo se concibe la gobernanza. Los resultados han sido notables: los nuevos medicamentos llegan al mercado mucho más rápido, los organismos reguladores se incorporan antes al proceso y los recursos y el capital se reasignan de manera más fluida para anticiparse al cambio.

Una cosa está muy clara: liderar una transformación ágil requiere un nuevo tipo de liderazgo, más Creativo y más colectivo.

La buena noticia es que no están solos en este camino. Hoy, el mundo empresarial en su conjunto atraviesa una gran etapa de experimentación. En miles de compañías de todo el planeta se están impulsando iniciativas para encontrar la combinación adecuada de estructuras, procesos y métodos ágiles que mejor se adapten a cada realidad. Algo ha quedado claro: no existe una fórmula única ni una receta infalible. Todo depende del tipo de negocio, del sector y de las necesidades de las distintas partes interesadas del ecosistema. Encontrar la combinación que realmente funciona, al menos por ahora, es un proceso de aprendizaje colectivo y de evolución guiada. También está claro que liderar una transformación ágil requiere una nueva forma de liderazgo. Pretender hacerlo desde el modelo tradicional de "mando y control" es, en el fondo, intentar ser ágil de la manera menos ágil posible.

Sin embargo, esto ocurre con demasiada frecuencia.

Con la mejor intención de avanzar rápido y trabajar con más eficiencia, muchas empresas ponen el foco en métodos y técnicas como Scrum, Design Thinking, Kanban o el modelo de Tribes-Chapters-Squads, preparando a toda la organización para adoptar estas nuevas formas de trabajo. Al principio, el entusiasmo es grande y reina el optimismo: se espera eliminar actividades que no aportan valor y crear estructuras de equipo más significativas. Pero al cabo de unos meses, el exceso de tecnicismo empieza a pasar factura. La personas se cansan, y un cierto cinismo comienza a empañar la idea misma de agilidad. Cuando todas las reuniones breves se rebautizan como "*stand-ups*" y las largas se llaman "*sprints*", en realidad nada ha cambiado, y todos lo saben.

La agilidad no puede desplegarse plenamente cuando se opera desde un estadio reactivo de la mente.

¿Por qué ocurre esto con tanta frecuencia? Sería fácil elaborar una lista de causas: la inercia, el apego a las viejas formas de trabajar, planes de implementación poco sólidos, falta de aprendizaje y formación adecuados, diferentes percepciones del riesgo o incluso brechas generacionales. Todas son razones válidas y merecen ser consideradas.

Sin embargo, la causa más profunda es a la vez sencilla y compleja. Tiene que ver con lo que nosotros, y muchos otros en el ámbito del liderazgo, llamamos "desarrollo vertical". A lo largo de la vida y del trabajo, tenemos la posibilidad de avanzar por distintas etapas de madurez o de conciencia. En cada una de ellas, nuestra perspectiva se amplía, aumenta nuestra apertura a la novedad y a la complejidad, y nuestro ego va perdiendo peso, mientras crece el deseo de contribuir al bienestar de la comunidad que nos rodea. A medida que avanzamos de una etapa a otra,

 © Leadership Circle | Todos los derechos reservados

necesitamos menos certeza, menos estabilidad y menos respuestas simples o control sobre lo que nos rodea. Nos volvemos más capaces de desenvolvernos con naturalidad en un entorno VUCA, aceptando la incertidumbre y el cambio como parte constante de la realidad. Esa es, en esencia, la promesa del desarrollo vertical.

Una metáfora puede ayudar a entender esto con más claridad. Puede pensar en las técnicas y métodos ágiles mencionados antes como aplicaciones: programas diseñados para organizar reuniones, procesos y la estructura de la organización. Estas pueden ayudar a su empresa a adaptarse al cambio de manera más ágil, rápida y con un enfoque mayor en el cliente. Sin embargo, por muy útiles o sofisticadas que sean esas aplicaciones, su rendimiento depende del sistema operativo en el que se ejecutan. Profundizando un poco más en esta metáfora, pensemos en dos sistemas operativos distintos: Windows 3.1 (sí, lo sé, me delata la edad) y Windows 10. Recuerdo bien la frustración que sentía cuando mi ordenador se quedaba bloqueado con la famosa "pantalla azul de la muerte" al intentar hacer más de dos cosas a la vez en la versión 3.1. En cambio, Windows 10, un sistema operativo mucho más avanzado y diseñado para manejar una mayor complejidad, permite realizar múltiples tareas durante todo el día sin problema.

Del mismo modo, lo que los líderes necesitan en un mundo ágil es un sistema operativo interno, una mentalidad más sofisticada y evolucionada, capaz de sostener la transformación continua y la innovación que caracterizan a los entornos ágiles. Aquí es donde cobra relevancia el enfoque de desarrollo vertical de Leadership Circle.

En Leadership Circle nos centramos en los dos estadios principales en los que el 80 % de las personas viven y ejercen su liderazgo: el estadio Reactivo y el estadio Creativo. Las diferencias entre ambos son profundas, y sus implicaciones para la efectividad del liderazgo y el desempeño ágil son significativas. El estadio Reactivo busca la estabilidad y se esfuerza por mantener la previsibilidad del statu quo. En cambio, el estadio Creativo se orienta a la innovación y a la búsqueda de una "estrella polar": un propósito inspirador y centrado en el cliente. En el estadio Reactivo, la autoridad y la responsabilidad se entienden como atributos ligados al rol o al cargo. En el estadio Creativo, se consideran cualidades que surgen desde el interior de cada persona; por eso, cualquiera puede liderar cuando se dan las condiciones adecuadas. Mientras el liderazgo Reactivo tiende a operar desde el miedo y adopta una

El argumento resulta claro: el paso de una organización tradicional a una ágil requiere un nivel de conciencia de liderazgo Creativo o superior (estadio Integral).

 © Leadership Circle | Todos los derechos reservados

actitud de “jugar para no perder” ante el riesgo, el liderazgo Creativo se enfoca, aunque no de manera exclusiva, en el aprendizaje que surge de asumir riesgos y en “jugar para ganar”.

Para que una organización se convierta en verdaderamente ágil, deben producirse varios cambios de manera simultánea y mantenerse con constancia a lo largo del tiempo. Lo más importante es la transición del estadio Reactivo al Creativo, tanto en los líderes individuales como en el liderazgo colectivo. Al mismo tiempo, es fundamental revisar y cuestionar las viejas suposiciones sobre los modelos de negocio, operativos y de desempeño, con la conciencia de que lo que nos ha traído hasta aquí no nos llevará más allá. Es esencial invitar a todas las partes interesadas a participar en la redefinición del papel y el propósito de la organización, y mantener esa invitación abierta. También resulta necesario realizar numerosos experimentos con nuevas formas de trabajar, siempre con un espíritu de aprendizaje continuo y orientado a un propósito que inspire y motive.

Con este mismo espíritu de evolución ágil, hemos desarrollado un nuevo proceso catalizador llamado Reimagine. Su propósito es ofrecer a los líderes de nuestros clientes un marco para iniciar la transformación simultánea de su liderazgo, tanto individual como colectivo, junto con la reimaginación total o parcial de su organización. El proceso es completamente virtual y se basa en cohortes. Combina conversaciones facilitadas en profundidad con actividades de aprendizaje en línea, que pueden realizarse a ritmo propio y con el apoyo de la inteligencia artificial (IA). Se pone especial énfasis en el aprendizaje activo y en la experimentación en tiempo real aplicada a la transformación organizativa. Este enfoque se nutre de nuestra experiencia en programas presenciales con grandes organizaciones en proceso de cambio, integrando las lecciones más valiosas aprendidas en esos contextos.

Si desea obtener más información sobre el proceso Reimagine, puede ponerse en contacto con nuestro equipo.

© Leadership Circle | Todos los derechos reservados