

Motivación, resiliencia, cambio y agilidad

Soft Skills



Motivación, resiliencia, cambio y agilidad

La motivación es uno de los factores determinantes en el desempeño de las personas. Si no se trabaja y se ejercita, de manera que se siga motivado, se puede caer en la complacencia e incluso abandonar tareas. Por otro lado, la capacidad de reponerse ante los contratiempos, la resiliencia, es otro concepto clave que favorecerá enormemente la motivación.

Objetivos:

- Comprender la motivación y los diferentes factores motivacionales que se han establecido para poder mantenerla en el tiempo.
- Conocer el concepto de resiliencia y saber cómo ejercitirla.
- Saber cómo motivar a otros y conocer formas de mejorar la resiliencia.

— ¿Qué es la motivación?

— Los elementos de la motivación

— Teorías de la motivación

-  **¿Cómo motivar a otros?**
-  **¿Qué es la resiliencia y cómo fomentarla?**
-  **Resistencia al cambio**
-  **Modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin**
-  **La curva del cambio según Elisabeth Kübler-Ross**
-  **El modelo de Burke-Litwin**
-  **Evaluando la necesidad de cambio**
-  **Impulsar, gestionar y facilitar el cambio**
-  **Habilidades para la gestión del cambio**
-  **Ejercicios de apertura mental/flexibilizar**
-  **Cambio y agilidad**
-  **Agile: valores y manifiesto**
-  **Bases de las distintas metodologías y marcos de trabajo**
-  **Referencias bibliográficas**
-  **A fondo**

¿Qué es la motivación?



Podemos definir la motivación como la fuerza que activa nuestra conducta y que tiene la capacidad de mantenerse a lo largo del tiempo. Es un estado interno que nos lleva a actuar, es el motivo por el que realizamos o dejamos de hacer algo. Cualquier actividad que realizamos siempre está motivada por deseos o impulsos. La palabra motivación viene del latín y quiere decir “causa del movimiento”.

Los elementos motivantes pueden ser fisiológicos (sed, hambre, miedo, dolor, etc.) y sociales, que se adquieren durante el periodo de maduración de la persona cuyo objeto es la socialización y que son diferentes según la cultura y los individuos. Son, por ejemplo, el dinero, el prestigio social, la posición, los beneficios económicos o los beneficios sociales. Tienen una relación directa con la productividad, el desempeño y el clima laboral.

Si nos referimos a la motivación dentro de las organizaciones la mayoría de las veces está vinculada a alcanzar determinados objetivos relacionados con incentivos que nos permitan satisfacer nuestras necesidades personales y profesionales; objetivos, por otro lado, alineados con las metas de la organización.

Los factores para evaluar la motivación son: **intensidad**, que es la cantidad de esfuerzo; **dirección**, que significa que el objetivo está bien definido y nos dirigimos hacia él; y **persistencia** que implica la duración, es decir el tiempo del proceso de motivación.

Toda motivación tiene un ciclo de desarrollo. Este ciclo motivacional está representado por cuatro fases:

- 1 **Tomar conciencia de la necesidad.** Tenemos una necesidad insatisfecha.
- 2 **Transformar la necesidad en deseo.** Necesitamos satisfacerla y si no lo hacemos nos tensionamos.
- 3 **Identificar el incentivo que satisface el deseo.** Buscamos incentivos que lo hagan y seleccionamos el incentivo.
- 4 **Seleccionar la conducta a realizar.** Satisfacemos la necesidad y reducimos la tensión.

Dentro de una organización deberemos conocer al individuo, sus necesidades, deseos, capacidades... para poder motivarlo manteniendo el respeto y la confianza entre los sujetos.

Los elementos de la motivación



El primero viene determinado por las características del trabajo, es decir, por las condiciones que tiene la actividad laboral en cuanto a contenido y contexto.

El segundo elemento es el inherente a las características del sujeto. Quién es el sujeto: edad, formación, intereses etc.

El tercero es el componente extrínseco e intrínseco. El extrínseco estará compuesto por el salario y las relaciones interpersonales que se derivan del mismo y el intrínseco es el que se deriva de la actividad en sí, por ejemplo, su relación con nuestra vocación e intereses.

Teorías de la motivación



Varias doctrinas han estudiado temas de motivación. Aquí exponemos algunas de ellas:

Maslow (1954)

Jerarquía de las necesidades con su pirámide:

- 5 Autorrealización.
- 4 Estima.
- 3 Social / Afiliación.
- 2 Seguridad.
- 1 Fisiológicas.

No se puede ascender si no está cubierto el nivel previo; no se puede motivar la estima de una persona si no han sido cubiertas previamente sus necesidades fisiológicas.

Mc Gregor (1960)

Las personas pertenecen a una de estas dos categorías:

- **Teoría X:** incapaz, evita el trabajo, no quiere responsabilidades, debe ser controlado por su superior.
- **Teoría Y:** trabaja, aunque nadie lo supervise, quiere asumir compromisos y progresar.

Hay que conocer muy bien la personalidad de cada miembro del equipo para decidir qué estilo de liderazgo aplicar en cada caso. Un estilo delegativo sobre una persona X podría ser poco efectivo, mientras que uno muy directivo sobre una Y también podría ser contraproducente.

Teoría de las necesidades (Mc Clelland, 1961)

Tres tipos de necesidades: logro, afiliación y poder. Según sea su tipo de necesidad, será la motivación que necesiten:

1

Logro: necesitarán proyectos desafiantes, pero con objetivos alcanzables para poder ser reconocidos.

2

Afilación: se sentirán motivados trabajando en equipo con otras personas.

3

Poder: Están orientados a la sociedad y los motiva el liderazgo, por lo que deberían dirigir a otras personas.

Teoría de las expectativas (Vroom, 1964)

Las personas se esfuerzan porque esperan tener un mejor desempeño. De ese mejor desempeño esperan obtener una recompensa. Con esa recompensa, van a poder satisfacer sus necesidades y volver a esforzarse para seguir en ese círculo virtuoso.

Motivación = (expectativas del resultado de una acción) x (valor de ese resultado).

El trabajador se mantendrá productivo mientras la recompensa satisface sus necesidades, de lo contrario no estará motivado.

Teoría de fijación de metas (Locke, 1969)

Los deseos de alcanzar una meta son la fuente básica de motivación. Las metas motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:



Centrar la atención y la acción estando más atentos a la tarea.

- Movilizar la energía y el esfuerzo.
- Aumentar la persistencia.
- Ayudar a la elaboración de estrategias.

Herzberg (1975)

Las personas están influenciadas por:

- Factores higiénicos: salarios, status, condiciones laborales.
- Agentes motivadores: responsabilidad, autoestima, desarrollo profesional, reconocimiento.

Si no están cubiertos los factores higiénicos, no puede haber motivación. Si están cubiertos estos factores, hay que trabajar sobre los agentes motivadores.

Teoría de la autodeterminación (SDT) (De los 70 en adelante)

Se trata de la autodeterminación entendida como la capacidad de tomar las decisiones propias y de controlar la propia vida. La teoría, que surge del trabajo de Edward L Deci y Richard M. Ryan, dice que las personas están motivadas para crecer y cambiar de forma innata e identifica tres necesidades universales.

- Competencia.
- Conexión.
- Autonomía.

Como veis, estas tres necesidades se parecen mucho a los tres factores motivacionales que menciona David Pink y que ya vimos en el tema anterior al hablar de agilidad (en el apartado de autonomía).

Esta teoría lo que dice es que las personas que experimentan estas tres cosas, que cubren estas tres necesidades, se vuelven autodeterminadas y se sentirán intrínsecamente motivadas para buscar lo que les interese. Los autores añaden que la clave es el apoyo social.

Ya se ha mencionado que hay dos tipos básicos de motivación: extrínseca (provina del exterior: evaluaciones, sueldo, premios...) e intrínseca (provina del interior y está asociada a la tarea y a los intereses propios).

Deci y Ryan diferencian otros dos tipos de motivación:

- **Autónoma:** incluye la motivación intrínseca y la extrínseca si el individuo se ha identificado con el valor de la actividad y le resulta coherente y algo con lo que puede alinearse.
- **Controlada:** puede ser Externa (el comportamiento está dirigido por recompensas y castigos externos) o Introyectada (motivación que proviene de actividades y valores parcialmente interiorizados por experiencias vividas y motivos como evitar la vergüenza o buscar aprobación).

Según esta teoría, las personas impulsadas por una motivación autónoma se sienten autodirigidas y, como dice su nombre, autónomas. La motivación controlada lleva a sentir presión para tener un comportamiento determinado y se experimenta poca o ninguna autonomía.

¿Cómo motivar a otros?



Sin duda, tenemos que tener la capacidad de automotivarnos, pero es igual de importante saber motivar a otros, conseguir que se apasionen, que den el 120%, que sientan que lo que hacen importa y es relevante. Para ello, lo principal es saber delegar. Todo líder debe saber delegar. Una parte de la motivación vendrá por el simple hecho de saber que se tiene un trabajo que hacer y que dicho trabajo importa, sirve para algo. Sin esto, la motivación muere.

Para delegar, hay que **dar autonomía a las personas**, confiar en ellas, ser capaz de desprenderse no solo de lo fácil y sentirse a gusto con no tener todo el control. Hay que hacer seguimiento del trabajo que se hace, pero sin caer en la microgestión, proporcionando procesos y objetivos claros, dando visibilidad al trabajo que hacen y haciéndoles ver la importancia que tiene, cómo repercute en otros aspectos del proyecto o de la empresa. Para ello, conviene explicar primero la visión.

Pero no solo debemos delegar para conseguir motivar a otros. Otras acciones que podemos hacer para que otros se sientan motivados son:

- Conocer a las personas, entender cuáles son sus motivaciones personales.
- Asegurarse de que todos comprenden el objetivo, el propósito.
- Mostrar confianza con las personas. Compartir.

- Emplear los objetivos y las métricas de una manera que no resulte controladora y autoritaria.
- Tomarse en serio el trabajo, pero hacer que resulte divertido.
- Compartir la responsabilidad del trabajo y los resultados.
- Apoyar a tu equipo.
- Ayudar a que la gente se emocione ante la perspectiva de hacer algo increíble.
- Mostrar gratitud y ser agradecido.
- Dar siempre lo mejor de uno mismos para predicar con el ejemplo
- Crear una visión con la que las personas conecten.
- Recompensar a las personas por hacer un buen trabajo.
- Fijar objetivos que reten a las personas ir más allá.
- Entusiasmar de maneras inesperadas.
- Ser carismático, pero sin pasarse.
- Mantener a la vista el objetivo final.
- Fijar el estilo y el ritmo para que los demás lo sigan.
- Hacer que todos y cada uno se sientan inestimables.
- Implementar programas de incentivos.
- Ser constantemente optimista y enérgico.

- Dar a las personas el control sobre su trabajo.
- Ser resiliente.
- No permitir que los contratiempos te debiliten hasta el punto de dejar de hacer.
- Mostrar entusiasmo incluso en los momentos bajos.

A pesar de todo esto, siempre hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Muchas veces, esa motivación excesiva y exagerada puede resultar falsa o poco sincera, no llegues a un extremo de “sobremotivación”.
- No pienses que podrás motivar a aquellas personas que no quieren ser motivadas. No podrás motivar a todos. Hay personas que simplemente no van a motivarse ante la perspectiva que planteas.
- No te apoyes en exceso en el sistema de recompensas y ganancias económicas para motivar a las personas, procura mezclarlo con elementos más profundos. Lo que hoy en día llaman “salario emocional”. No todo es dinero en la vida, a veces, llegado a un punto (y cubiertas las necesidades básicas), las personas valoran más otro tipo de incentivos.

No hay que despreciar el poder que tiene la capacidad de motivar a otros. Las personas necesitan que se les recuerde por qué importa lo que hacen para seguir adelante con ímpetu y alegría, por qué el esfuerzo merece la pena. Con esto, la productividad mejorara, así como la seguridad psicológica y la creatividad.

¿Qué es la resiliencia y cómo fomentarla?



La resiliencia (o elasticidad) es la capacidad del ser humano de sobreponerse ante la adversidad saliendo fortalecido, es la capacidad de adaptarse y recuperarse cuando las cosas no van bien. Ser resiliente nos permite enfrentarnos a la adversidad. Es un proceso de interacción. No es una cualidad innata, es algo que todos podemos desarrollar a lo largo de la vida. Implica flexibilidad y adaptabilidad, dos habilidades fundamentales, tanto personal como profesionalmente. **Nunca hay que confundir la resiliencia con la resistencia.** La resiliencia implica capacidad de superación no capacidad de aguante.

Estos son los elementos que deberíamos tener en cuenta y trabajar para mejorar la capacidad de recuperación.



Reto: Las personas resilientes ven cada dificultad como un reto, no como un evento paralizante. Los fracasos y errores son lecciones de los que hay que aprender, oportunidades de crecimiento. No deben tener un reflejo negativo en nuestras habilidades ni en nuestra autoestima.



Compromiso: Las personas resilientes están comprometidas con sus vidas y con sus objetivos. El compromiso no se limita a su trabajo, sino que se comprometen con sus relaciones, con sus amistades y con las causas que les interesan, así como con sus creencias religiosas o espirituales.



Control personal: Las personas resilientes utilizan su energía para centrarse en las situaciones y eventos sobre los que tienen control. Dedican sus esfuerzos en donde pueden tener mayor impacto, se sienten capaces y confiados. Los que pasan tiempo preocupándose por acontecimientos incontrolables, a menudo, se sienten perdidos, impotentes y sin poder tomar medidas.

Además, según un estudio de Reivich and Shatté, la resiliencia se compone de siete habilidades que pueden ser aprendidas y perfeccionadas:

- Regulación emocional.
- Control de los impulsos.
- Análisis de las causas.
- Sentir eficacia personal.
- Optimismo realista.
- Empatía.
- La habilidad de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones.

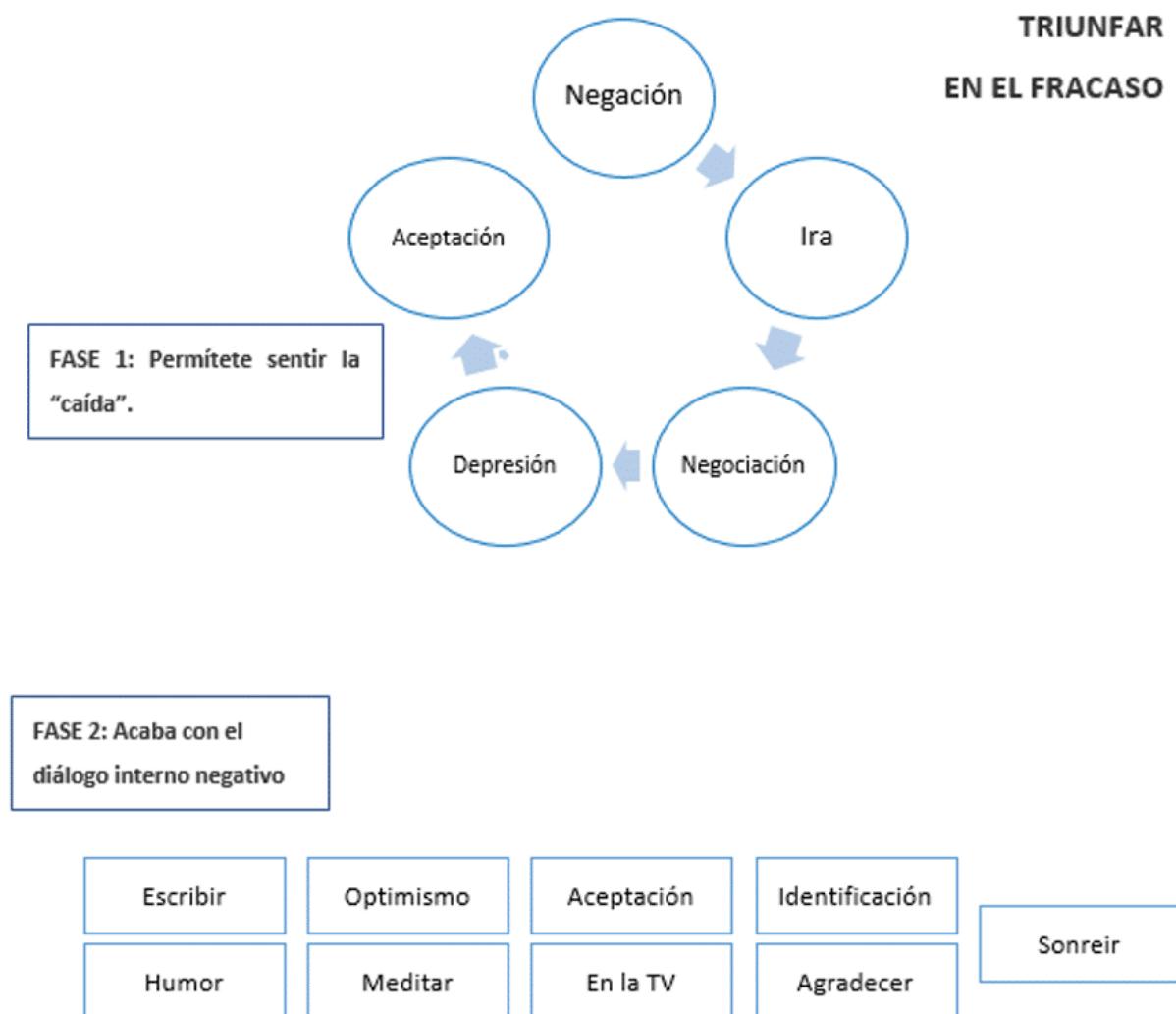
Así pues, para mejorar nuestra capacidad de resiliencia deberíamos:

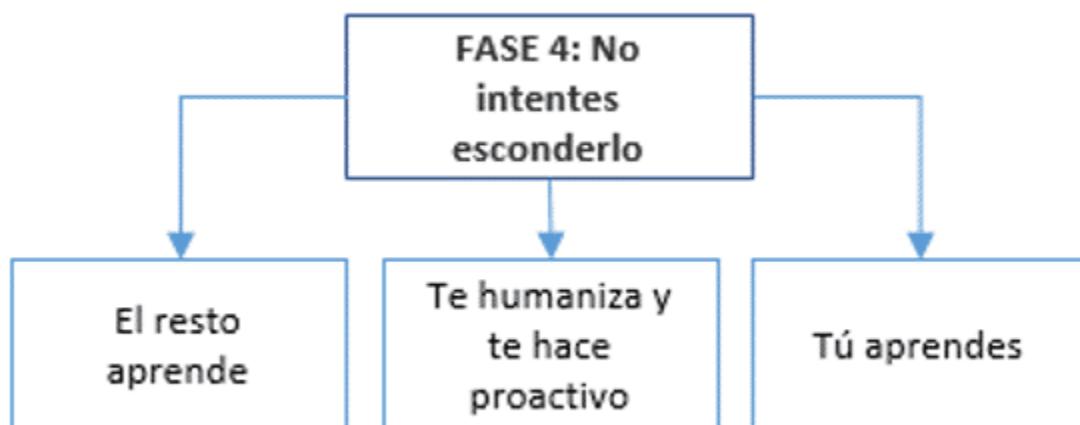
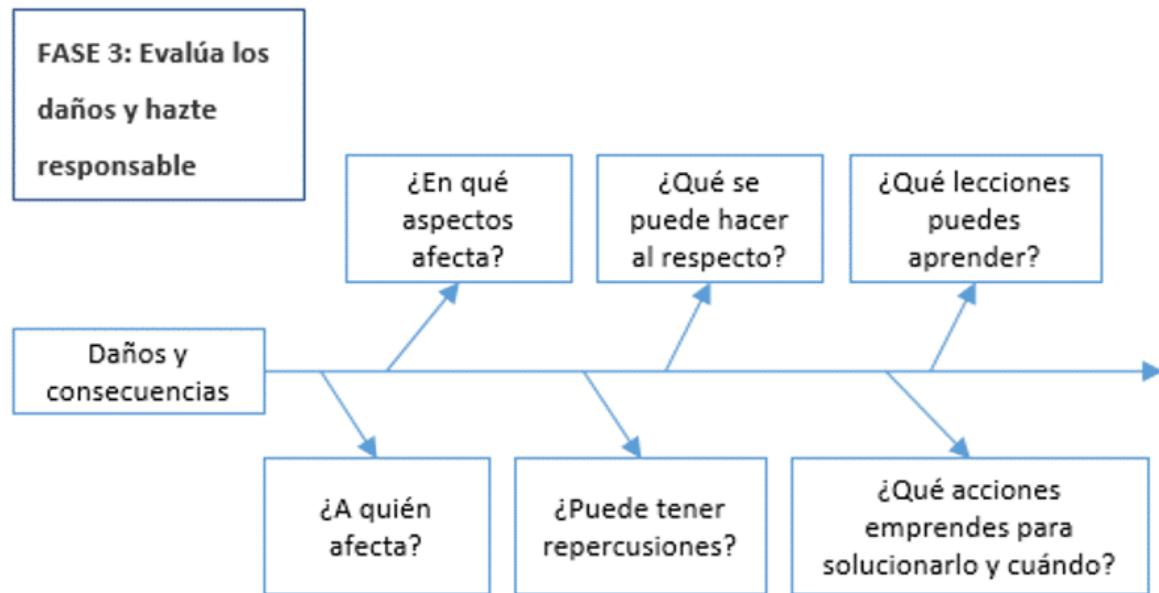
- Mejorar el *self-awareness*.
- Confiar en nuestros compañeros.
- Valorar el equipo con el que trabajamos y creer en ellos.

- Crear redes de apoyo.
- Participar en *networkings* efectivos.
- Ser perseverantes.
- Ser creativos.
- Trabajar con imágenes positivas de futuro.
- Trabajar la empatía.
- Aprender a controlar el estrés.
- Practicar la reestructuración cognitiva para cambiar lo negativo a positivo.
- Mantener la perspectiva.
- *Smartear* los objetivos.
- Crear relaciones sólidas.
- Hacer planes ambiciosos pero realistas.
- Tener una actitud positiva.
- Tener una buena autoimagen.
- Gestionar las emociones.
- Desarrollar las habilidades de comunicación.
- Confiar en tus fortalezas y habilidades.
- Desarrollar la habilidad de resolución de problemas.

Pero ¿cómo se puede tener éxito al tener un fracaso? Desde Korn Ferry nos dan cuatro pautas:

- 1 Permítete sentir la “caída”.
- 2 Acaba con el diálogo interno negativo.
- 3 Evalúa los daños y hazte responsable.
- 4 No intentes esconderlo.





Resistencia al cambio



¿Por qué dejar la seguridad y la comodidad que conozco? ¿Por qué pensamos con frecuencia el más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer? ¿Por qué no reconocemos que lo bueno por conocer probablemente sea mejor?

Si siempre actuáramos así no habríamos salido de las cavernas y todavía nos desplazaríamos gateando. No hay que esperar y esperar, una y otra vez, el momento adecuado para el *do it*. Las oportunidades son externas, las limitaciones internas.

Los acontecimientos inesperados siempre afectan a nuestras vidas y el cómo reaccionemos, resistiéndonos o no, puede causar sufrimiento.

Nuestra relación con el cambio puede resultar **paradójica**. Nos gustan y admiramos a las personas que cambian y/o se adecuan a los cambios con facilidad, pero a nosotros realmente la mayoría de las veces nos producen vértigo. Las organizaciones no preparan a las personas ni a los equipos para que sean más adaptables y, con frecuencia, los cambios son imperativos (cambio de jefe, de compañeros, de trabajo, de puesto de trabajo, de oficina...). Buscamos excusas, hablamos y expresamos nuestros miedos del qué hacer y del cómo hacer.

Lo que sí debes **estar dispuesto a hacer es desafiarte a ti mismo**, poner fin a las excusas y dejar de sentirte incómodo con la posibilidad del cambio, prepararte a aceptarlo. Visionar el futuro y ser adaptable puede convertirse con facilidad en una ventaja competitiva.

Los efectos de la gestión del cambio pasan por:

- Construir una cultura del cambio y la resiliencia.
- Resolver los problemas importantes cambiando la forma de hacer las cosas.
- Cambiar de mentalidad y dejar de estar atascado.

El cambio es un hilo común que recorren todas las personas y a todas las empresas independientemente de su tamaño, de la industria de la que se trate y del tiempo que lleven funcionando. El cambio implica, hoy por hoy, sobrevivir.

Modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin



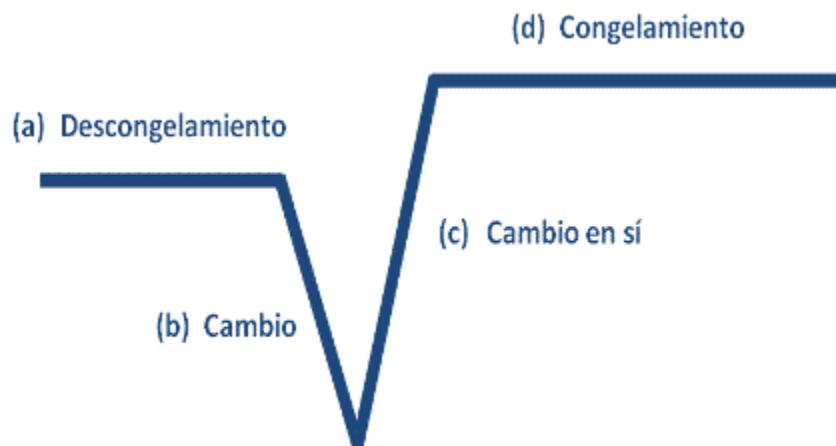
La gestión del cambio dentro de la organización es importante. El modelo de Kurt Lewin, sigue siendo válido hoy en día.

Este modelo es un proceso que sucede en etapas diferentes. La motivación para el cambio hay que contemplarla y tratarla con anterioridad al proceso, hay que ayudar a las personas con las suposiciones y con sus creencias antes de enfrentarnos al cambio. Antes que nada, tienen que saber que el cambio es necesario, comprender en qué va a consistir y en qué les va a afectar. Esta preparación, realizada a través de la confianza, es necesario comunicarla con transparencia y explicarla con sinceridad, esto facilitará la puesta en marcha del proceso de cambio. Hay que dejar una línea abierta y efectiva de preguntas, con el fin de que la sensibilización al cambio sea más efectiva. Con esto hecho, veamos las etapas que propone Lewin:

Etapa de descongelación, hace referencia al ejemplo que puso Lewin del deshielo de un cubito. Implica romper el estatus existente antes de construir una nueva forma de operar. Esto lleva consigo el desafiar creencias, valores y actitudes que, hasta la fecha, habían ocupado un lugar prominente en el equipo/organización. Implica comenzar a trabajar en el núcleo.

La segunda etapa es el cambio: Después de la incertidumbre que se ha generado, es en esta etapa cuando las personas deben adaptarse a seguir la vía propuesta para que los cambios se realicen, entendiendo cómo se va a beneficiar la persona y el equipo y/o departamento y, cómo se va a beneficiar la empresa

Cuando se introduce por primera vez un cambio, la respuesta inicial de las personas puede ser de negación, ya que reaccionan al desafío al estatus quo. Esta es la etapa 1 de la curva de cambio. Una vez que el cambio comienza a instalarse, la gente tiende a reaccionar negativamente y pasan a la fase 2 de la curva de cambio. Temen el impacto, sienten rabia, y se resisten/protestar contra los cambios.



Algunas personas temen erróneamente las consecuencias negativas del cambio. Otros identifican correctamente las amenazas reales que pueda haber. Es importante que esta etapa se supere con facilidad y pasar a la etapa 3.

En la etapa 3 es en la que dejamos de centrarnos en lo que hemos perdido y pasamos a explorar la situación en la que nos encontramos y comenzamos a aceptar el cambio.

Posteriormente pasamos a la etapa 4, que es la etapa en la que estamos perfectamente acomodados y nos enamoramos de los cambios.

La curva del cambio según Elisabeth Kübler-Ross



Según la definición de Elisabeth Kübler-Ross, la curva de cambio reconoce cuatro etapas en nuestras reacciones a cambiar:

- 1 Primeras respuestas de la gente, el shock y la negación, por esto hay que mantenerse una comunicación fluida acerca de lo que está pasando.
- 2 Con frecuencia se presentan a continuación la ira y el miedo. La incertidumbre, lo desconocido... En esta etapa, hay que manejar todas las emociones involucradas con sensibilidad y cuidado.
- 3 La gente acepta gradualmente su nueva situación, pero todavía necesitarán tiempo para acostumbrarse a ella.
- 4 Finalmente, las personas están totalmente comprometidas con los cambios, y es el momento de celebrar el éxito.

Ahora que los cambios se han realizado y que las personas han abrazado las nuevas formas de trabajo, es el momento de volver a congelar la reorganización, de hacer descripciones del trabajo fiables, válidas, realistas y consistentes. Esto ayudará a las personas y a la organización a internalizar los cambios realizados y a incorporarlos en el día a día de la organización.

El modelo de Burke-Litwin



El modelo comienza con una primera etapa de evaluación y diagnóstico para saber de dónde procede la necesidad del cambio y a qué y a quién afectará.

Los factores del modelo se agrupan en: externos, transformacionales, transaccionales y de actuación. Hay que definir a qué grupo factores implica el cambio y qué elementos se verán afectados en cada grupo.

El cambio **transformacional** sucede en respuesta al ambiente externo que afecta directamente la misión, la estrategia, la dirección y la cultura de la organización. A su vez se afectan los factores **transaccionales**: estructura, sistemas, prácticas de gestión y el clima laboral. Estos factores transformacionales y transaccionales afectan la motivación, que a su vez afecta el desempeño.

Así, si la organización requiere, según el diagnóstico hecho, un cambio profundo, esto es, un cambio de cultura, misión, estrategia, se buscará a un **líder transformacional**. Por otra parte, si basta con un cambio en el ambiente se buscará un **líder transaccional**.

Factores transformacionales: Constituyen el núcleo de la organización. Los tres factores necesitan estar alineados y los tres representan cambio.

1

Misión y estrategia: lo que la gente de la organización cree que es el propósito central de la existencia de la organización.

2

Liderazgo: las acciones, filosofías y valores de los altos directivos.

3

Cultura organizacional: las normas de comportamiento y valores que se aceptan y esperan dentro de la organización.

Factores transaccionales: Estos se cambian más fácilmente, pero rara vez tienen el mismo impacto en el rendimiento de toda la organización que los transformadores. Los más importantes son:

1

Estructura: la forma en que la organización se configura en términos de roles, funciones, comunicación, líneas de autoridad y toma de decisiones.

2

Sistemas: los procesos y procedimientos establecidos para respaldar las operaciones.

3

Prácticas de gestión: cómo los gerentes y las personas con autoridad y responsabilidad ejecutan la estrategia en el día a día.

4

Clima laboral: la actitud y la moral predominantes de las personas que trabajan para la organización.

5

Tareas y habilidades individuales: el grado de correspondencia que hay entre las habilidades requeridas para el trabajo y las habilidades de las personas que realizan el trabajo.

6

Necesidades y valores individuales: el grado en que los procesos y sistemas dentro de la organización satisfacen las necesidades de los empleados y les permiten sentirse satisfechos.

Motivación: los factores intrínsecos y extrínsecos que motivan a las personas a desempeñar su tarea de manera constante.

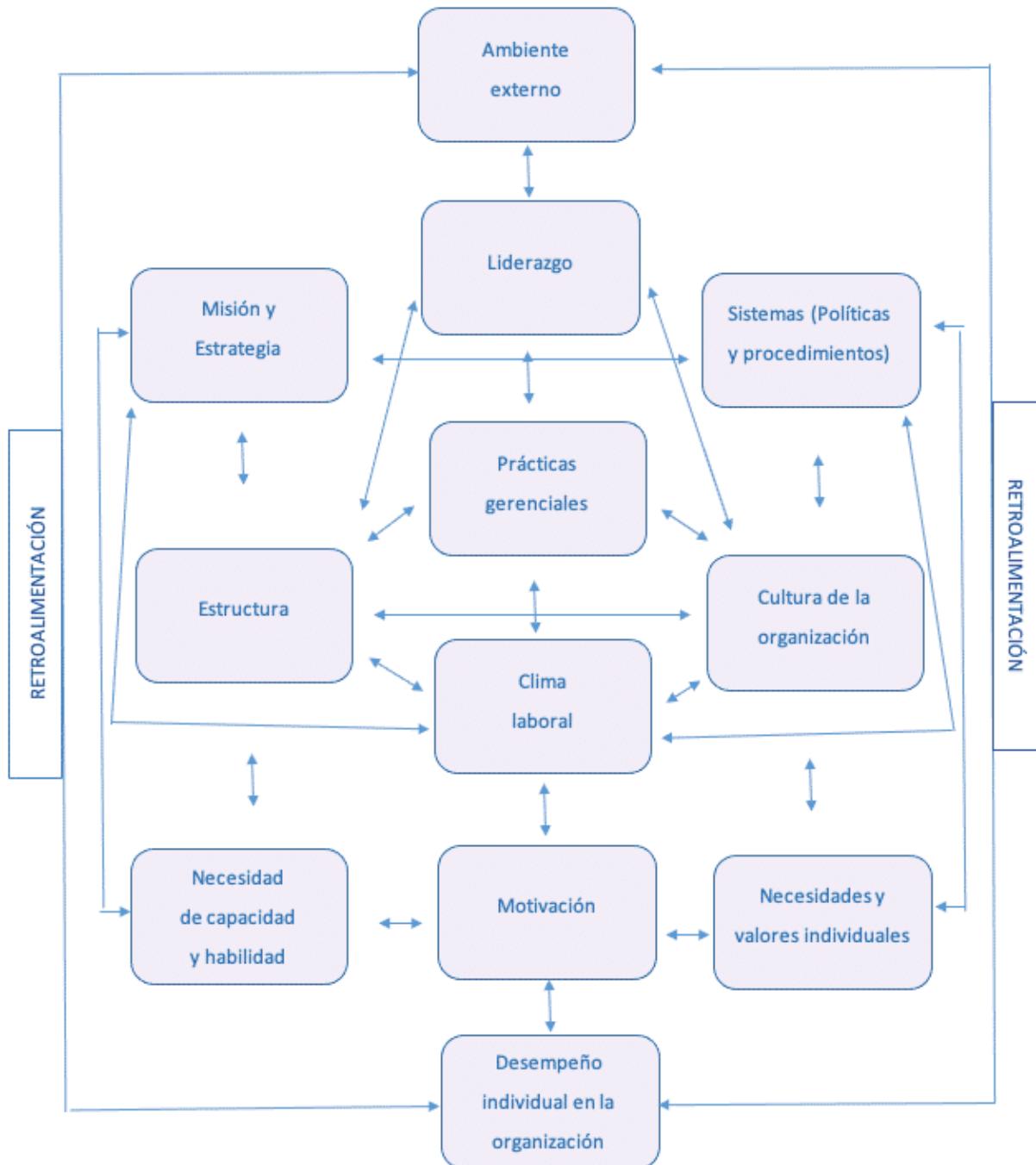


Tabla 1. Warner Burke, W. and Litwin, G.H (1992) 'Causal Model of Organizational Performance and Change,' Journal of Management. © 1992

Evaluando la necesidad de cambio



Los resultados del cambio afectan directamente al desempeño. Para evaluar la situación actual, esta lista de preguntas puede servir de guía:

- **Entorno externo:** ¿Qué está impulsando el cambio? ¿Cómo afectarán a la organización?
- **Misión y estrategia:** ¿Hay una misión clara? ¿Cuál? ¿Existe una misión y estrategia percibida que es diferente de la formal? ¿Los trabajadores creen en la misión y en la estrategia? ¿Se les ha comunicado?
- **Liderazgo:** ¿Quiénes son los verdaderos líderes? ¿Qué tipo de liderazgo ejercen? ¿Son accesibles?
- **Cultura organizacional:** ¿Cuáles son las reglas de comportamiento no escritas? ¿Alguna de estas reglas entra en conflicto con la misión, visión y estrategia de la organización?
- **Estructura:** ¿Cómo es la organización de las personas y sus funciones? ¿Es una estructura flexible? ¿Quién y dónde se toman las decisiones? ¿Cómo se comunica la información
- **Sistemas:** ¿Cuáles son las políticas y procedimientos clave que definen cómo se realiza el trabajo? ¿Qué sistemas existen para motivar, recompensar, reconocer, evaluar y compensar a los empleados?

- **Prácticas de gestión:** ¿Qué estilo de gestión se practica? ¿Cómo interactúan los gerentes con sus empleados? ¿Se utilizan equipos?
- **Clima laboral:** ¿cómo es la moral del personal? ¿Cómo se llevan las personas entre sí? ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- **Tareas y habilidades individuales:** ¿Cómo se definen los puestos de trabajo? ¿Quién los define? ¿Se relacionan bien las personas con sus trabajos?
- **Necesidades y valores individuales:** ¿Están las personas satisfechas en el trabajo? ¿Qué esfuerzos se realizan para garantizar la satisfacción laboral? ¿Qué oportunidades se dan para el desarrollo profesional?
- **Motivación:** ¿El personal está motivado? ¿Se espera que la motivación sea intrínseca? ¿Qué impacta más en la motivación?
- **Rendimiento individual y organizacional:** ¿cómo se mide la productividad? ¿Cuáles son los niveles de rendimiento? ¿Qué debe medirse y no se mide?

Hay que contemplar la diferencia que existe en el uso de las palabras tanto consciente como inconscientemente, así podemos ver la diferencia entre el uso de “el cambio” como sustantivo y el uso de “voy a cambiar” como verbo.

Nos enfrentamos mejor al cambio si lo visualizamos como verbo ya que nos lleva a tener una conducta de acción, es decir, a actuar, y hace de imperativo ayudándonos a modificar el estado de atasco en el que nos encontramos y a tener una mente abierta. Por ejemplo: “Estoy cambiando mi dieta”. “Estoy cambiando mi relación”. “Estoy cambiando de trabajo”. “Estoy cambiando mi aspecto”. “Estoy cambiando mis prioridades”. De esta manera, la relación con el cambio empieza a ser diferente. Sentimos que tenemos el control. Dejamos de sentirnos como víctimas pasivas.

Impulsar, gestionar y facilitar el cambio



Según la organización y la situación, gestionar el cambio puede adquirir diferentes significados. Lo primero para hacerlo en nuestras organizaciones será entender qué supone en ese caso específico, siempre teniendo en cuenta que la gestión del cambio se centra en las personas y busca que el cambio se produzca y sea duradero. Para poder entender qué supone la gestión del cambio en un momento determinado, debemos analizar:

- Patrocinio: asegurarse de que los altos ejecutivos están dispuestos al cambio para alcanzar determinados resultados.
- Predisposición e implicación: de las personas que están expuestas al cambio.
- Impacto: entender cómo va a afectar a las personas.
- Comunicación: cómo cuándo y qué hay que comunicar para que las personas comprendan y “comprendan” el cambio.

Una vez comprendemos qué supone la gestión del cambio en el contexto en el que uno se encuentra, podremos empezar a analizar el cambio real que se quiere llevar a cabo para ver cómo gestionarlo.

Para llevar a cabo este análisis e implementar el cambio, seguiremos un proceso estructurado en cinco pasos o fases:

Comprender el cambio

Entender el porqué del cambio, para qué es necesario, cuáles son los beneficios, a quién afecta y a quién involucra (análisis de stakeholders).

Planificar el cambio

Determinar quién se hará cargo de implementar el cambio y qué modelo de gestión del cambio se seguirá. Analizar las interrelaciones de la organización y el diseño organizacional. Definir los pasos que se van a seguir, qué va a cambiar y qué no va a cambiar. Asegurar el respaldo de la dirección. Hacer el plan de acción. Informar y comunicar, sobre todo la visión y el propósito. Llevar a cabo un análisis de riesgos y elaborar el plan de contingencias.

Implementar el cambio

Llevar a cabo el plan de acción establecido, teniendo claro lo que se va a hacer y lo que no se va a hacer y sin perder de vista los riesgos. Facilitar la información y los conocimientos necesarios. Evaluar la necesidad de hacer planes formativos. Eliminar obstáculos que puedan aparecer. Pensar siempre en conseguir objetivos a corto plazo, eliminar obstáculos y no perder de vista la visión y el propósito.

Comunicar el cambio

Esta fase va en paralelo a la anterior. Con los stakeholders identificados y analizados, veremos qué hay comunicarles, cuándo y cómo. La gestión de los interesados es básica para que la gestión del cambio tenga éxito. Siempre comunicar la visión y el propósito, los beneficios, procurando generar un ambiente motivador que incentive que el cambio se produzca.

Supervisar y perfeccionar

Los cambios no se producen de la noche a la mañana. Siempre hay recaídas que hacen que parezca que se dan pasos atrás. Y es que, muchas veces, implementar cambios supone cambiar hábitos, y eso no es sencillo. Así que paciencia, comunicación y perseverancia.

Habilidades para la gestión del cambio



Actualmente, el mundo se mueve a una velocidad muy rápida y resulta imprescindible que los líderes actúen rápido y sean capaces de cambiar el rumbo. Ser capaz de realizar cambios y de operar en ambientes impredecibles es una necesidad. Con un comportamiento flexible, los líderes son capaces de salvar situaciones que podrían resultar desastrosas. Si, además, tanto el líder como los miembros de los equipos tienen la capacidad de permanecer funcionales y efectivos reaccionando a los cambios en el ambiente, el contexto, los procedimientos o las personas, es decir, se adaptan, la probabilidad de alcanzar los objetivos aumenta.

Por tanto, y según el diccionario de la RAE, podemos dar las siguientes definiciones para diferenciar estos dos conceptos:

- **Flexibilidad:** que es susceptible a cambios o variaciones según las circunstancias.
- **Adaptabilidad:** se trata de acomodarse, avenirse a diversas circunstancias.

En la flexibilidad, el líder entiende las situaciones y provoca los cambios; en la adaptabilidad, abrazamos los cambios que se producen en el exterior para seguir siendo productivos.

Flexibilidad

Los líderes flexibles se dejan fluir por la inevitable impredecibilidad inherente al mundo actual ajustando el rumbo cuando es necesario, mientras que aquellos que no muestran flexibilidad resultan un lastre para sus organizaciones cuando surgen problemas, ya que se convierten en el ancla que evita que el barco se mueva con libertad por las cambiantes corrientes de los clientes, la industria y la competencia.

- **Habilidades y comportamientos que muestran flexibilidad**

La flexibilidad es lo que proporciona estabilidad actualmente, por lo que hay que ser capaz de levantarse cada mañana esperando lo inesperado más que ser una víctima del fluctuante mundo. Debemos ser capaces de elegir proactivamente amoldarnos a las situaciones mediante un acercamiento adaptable.

Los líderes flexibles deben anticiparse a los posibles cambios, hacer planes de contingencia, prever los obstáculos en el camino y prepararse y ayudar al resto a prepararse para reaccionar en cualquier momento.

Otra cualidad que demuestra flexibilidad es no involucrarse en el trabajo hasta el punto de no poder soltar y acabar tomándose cualquier cambio a la tremenda; no es algo personal. Se trata de la habilidad de separarse emocionalmente del trabajo para poder ir haciendo ajustes sobre la marcha. Los escritores y guionistas a veces pecan de “enamorarse” de una secuencia, capítulo, párrafo... que no funciona. Y saben que no funciona, pero se autoengaños para creer que sí y así no cambiarlo, a costa del todo.

Resulta básico también saber aguantar situaciones difíciles o retadoras sin perder el equilibrio. Hay que mantenerse lúcido y capaz de pensar con claridad y actuar, en lugar de vernos debilitados por la conmoción o la incertidumbre. Como vimos en el tema de inteligencia emocional, debemos gestionar nuestras emociones para mantenerlas bajo control y que no nos dominen.

A las personas flexibles no les cuesta demasiado cambiar sus procedimientos, hábitos, protocolos... de trabajo, aunque siempre cuesta. Cambiar hábitos no es sencillo, pero si se es flexible es más sencillo abrazar las nuevas formas sin que suponga un disgusto o incluso un problema.

La última cualidad de vamos a resaltar es que las personas flexibles son capaces de tomar decisiones con la información que tienen disponible y tienen la capacidad de reaccionar de una manera correcta cuando se les presenta información inesperada. En cuanto tienen dicha información, cambian sus planes de contingencia y se adaptan, sin perderse en la imprevista interrupción.

● **Consideraciones básicas sobre la flexibilidad**

- Solo puedes esperar que lo inesperado llegará en cualquier momento, desde cualquier lugar y en cualquier forma.
- Cuanto más te aferres a tu trabajo, más difícil será dejar ir las cosas cuando sea inevitable cambiar.
- Nuevo y diferente no quiere decir malo. Es peligrosos resistirse a algo solo porque es nuevo y diferente.
- Gestionar el cambio ya es bastante difícil. Lo último que necesitan los líderes son personas que no son flexibles y que no cambien con ellos.

- La flexibilidad es una realidad. Sin la habilidad de dejarse llevar por la corriente, es probable que ésta te absorba.
- La clave para proporcionar estabilidad como líder es no estar anclado y fijo en un lugar, sino conseguir adaptarse y liderar ese cambio.
- Para mantenerse flexible, conviene darse cuenta de que hay muchos caminos posibles para alcanzar el éxito.
- Flexibilidad e inestabilidad no son lo mismo. Hay que ser flexible, pero sin ser el instigador de una inestabilidad temeraria.

● **¿Qué hacer para ser más flexible?**

- Descubrir nuevas maneras de hacer las cosas.
- Cambiar de decisión cuando te equivoces.
- No tener miedo de cambiar la manera de hacer las cosas.
- Modificar tus creencias.
- Aprender a cambiar de herramientas o de velocidad en mitad de un proyecto.
- Adáptate rápido a las circunstancias nuevas.
- Que no te desanime lo inesperado.
- Que no te paralicen los fracasos.
- No reacciones de forma desproporcionada ante lo bueno o lo malo.

- Estar dispuesto a hacer las cosas de forma diferente.
- Sentirse cómodo con lo desconocido.
- Estar dispuesto a trabajar en un ambiente dinámico.
- No tomarse los cambios de una forma personal.
- Dejarse fluir con el curso natural de las cosas.
- Mantener la compostura ante las situaciones novedosas.
- Cambiar los supuestos cuando se muestra que no funcionan.
- Adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones.
- No estresarse en tiempos de agitación o de inquietud.
- Mostrarse abierto ante nuevas formas de pensar.
- Estar dispuesto a experimentar para innovar y a probar cosas nuevas para ver si funcionan.

Pero ojo:

- No asumas que solo por que tú seas capaz de adaptarte y hacer cambios al momento lo demás también pueden.
- No seas tan flexible que no seas capaz de mantener los procedimientos y las formas de la organización cuando es necesario y permitir un caos innecesario.
- No te muestres como alguien que no se conoce, no sabe lo que quiere ni lo que piensa por permitir tantísima flexibilidad y cambio.

Adaptabilidad

Hemos dicho que la adaptabilidad se trata de acomodarse, avenirse a diversas circunstancias; se trata de aceptar la situación, no necesariamente orientado a la transformación y al cambio. No es lo mismo que la flexibilidad, pero están muy vinculadas. Es más, junto con la flexibilidad, influyen directamente en la resistencia al cambio, tema del que hablaremos en profundidad más adelante.

Se pueden observar comportamientos adaptables en las personas en diferentes facetas:

General

- No confunde la adaptabilidad con abandonar su identidad.
- No es rígido.
- Está dispuesto a cambiar su rutina.

Operacional

- Adapta sus métodos cuando la situación lo requiere.
- Sigue trabajando de forma efectiva, aunque se produzca un cambio repentino.
- No necesita mucho tiempo para adaptarse a una nueva tarea.
- Se adapta con facilidad a un nuevo ambiente laboral con normas diferentes.
- Es capaz de aceptar estándares o valores que son distintos o nuevos con facilidad.

Táctica

- Adapta sus planes y estrategias con facilidad cuando es necesario.
- Se adapta a diferentes tareas y exigencias con facilidad tras una fusión o una compra.
- Ajusta su comportamiento a las normas de los diferentes ambientes; prefiere no sobresalir.
- Ajusta sus planes y objetivos si determinado beneficio está en juego.
- Es capaz de desarrollar relaciones profesionales con colegas y clientes de entornos culturales diferentes y/o con distintas religiones y/o personalidades.

Estratégica

- Actúa de forma apropiada en distintas culturas y es capaz de adoptar las normas y valores.
- Adapta las normas y la actitud a su posición, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Está abierto a varios estándares, valores y normas sin perder su sentido de identidad.
- Detecta con rapidez los elementos culturales relevantes en diversas situaciones y entornos y actúa en consecuencia.

Fases de la adaptación: como veremos más adelante, estas cuatro fases tienen su equivalencia en la gestión del cambio.

FASE 1

Negación. Conlleva miedo a lo desconocido, ansiedad anticipatoria, sensación de inestabilidad e inseguridad. Lleva a decir que el cambio no es necesario, que todo está bien como está, que no hay que ajustar nada, que no se puede llegar a más. No se entienden los beneficios de la adaptación ni el para qué.

FASE 2

Ira y rechazo. La persona se aferra a lo anterior y se resiste a cambiar. Todavía se rechaza el cambio. Poco a poco las respuestas agresivas irán dando paso a una mayor comprensión de la situación, viendo algunas ventajas, pero aún sin asumirlas. Se acepta la nueva situación como algo irremediable.

FASE 3

Valoración y Aceptación. Se ven mayores beneficios y se empieza a integrar las nuevas formas. Empieza a nacer la colaboración. Poco a poco, se acepta la nueva situación ya no como algo irremediable sino como algo positivo.

FASE 4

Adaptación. Se asimila por completo el cambio o la adaptación y se convierte en rutina o hábito.

Habilidades asociadas a la flexibilidad y a la adaptabilidad

Vamos a ver algunas habilidades que van de la mano de la flexibilidad y la adaptabilidad. Cabría mencionar también sin duda alguna la gestión del tiempo y la priorización, pero a eso le dedicaremos un tema completo. Otras de las habilidades son las siguientes:

1

Ser capaz de empoderar a otros

El papel de un líder no es hacer que otros trabajen para él sino ayudarles a hacer su propio trabajo de la mejor manera. El líder lo que sabe es el vínculo entre la visión y los recursos de la organización y del empleado. Son los que empujan al equipo a alcanzar sus objetivos, pero no habiendo ellos todo el trabajo ni haciendo que otros hagan su trabajo.

Los líderes que saben empoderar a las personas, hacer que ganen autonomía y auto-organización, llegarán más lejos y más rápido al permitir a los miembros de su equipo a pensar, actuar, tomar decisiones y experimentar. La microgestión (*micromanagement*) es justo lo opuesto a esto.

Consideraciones sobre la habilidad de empoderar a otros:

- Cuando las personas empoderadas para hacer su propio trabajo se esforzarán más. Las personas quieren responsabilidad.
- El mayor nivel de responsabilidad (*accountability*) se alcanza dando a las personas responsabilidad personal (*personal accountability*). Lo veremos en mayor profundidad más adelante.
- Empoderar a las personas supone permitirles hacer su trabajo de la forma que les dé mayor rienda suelta para dar lo mejor de sí mismos.
- No permitas que tu necesidad de control se convierta en el cuello de botella que impide el progreso.
- Lo creas o no, las personas pueden hacer grandes cosas sin el impacto directo y las contribuciones de su líder.
- Los mejores líderes orientan a las personas en la dirección correcta y se apartan de su camino.
- Los líderes dan del “qué” y el “por qué” cuando tendrían que dar el “cómo” y el “para qué”.
- No le puedes pedir a alguien que haga algo y no darle los recursos necesarios para hacerlo.

2

Ser capaz de involucrar a las personas

El líder debe hacer que las personas se involucren y motivarlas para que den lo mejor de sí mismas. Es su responsabilidad influir en ellos de manera que el fin no sea solo aparecer en el trabajo. Deben inspirarles para que den el 110% y que realmente abracen la visión y la misión de la empresa. Cuando un líder hace esto, consigue que mejore la productividad, los resultados, la calidad y los beneficios ya que, en ese momento, las personas trabajan porque quieren, no porque tienen que hacerlo. Si no se consigue, las personas están físicamente presente, pero faltará el “cariño” que hace falta para llegar a la excelencia.

Consideraciones sobre la habilidad de involucrar a las personas:

- Si las personas perciben que la empresa se preocupa por ellos les será más fácil preocuparse por la empresa.
- Una manera segura de aumentar el compromiso de las personas con la organización es aumentar tu nivel de compromiso con ellas.
- Cuando las personas sienten que merecen tu tiempo y atención, aumenta su nivel de compromiso.
- Si las personas se sienten bien en el trabajo, será más probable que den lo mejor de sí mismas.
- No hay muchas cosas que generen mayor desvinculación que el hecho de que las personas sientan que no tienen las herramientas o los recursos para hacer su trabajo.

- Otra de las mayores causas de la desvinculación de los empleados es la falta de relaciones personales con un superior directo.
- El compromiso comienza con la visión. Si las personas no creen en lo que hacen no darán lo mejor de sí para hacerlo real.
- Los miembros de los equipos mostrarán el mismo nivel de compromiso que su líder. Si el líder está emocionado y comprometido, probablemente su equipo también lo esté.

3

Ser capaz de mantener la compostura

En toda estructura organizacional con cierto nivel de jerarquía, los de abajo miran a los de arriba. Y si los de arriba no predicen con el ejemplo pueden surgir grandes problemas. Por esto, es básico que los líderes mantengan la compostura sin importar cómo de difícil, de estresante o de compleja sea la situación a la que se estén enfrentando. Así, proporcionan la estabilidad que las personas necesitan, incluso en momento de cambio e incertidumbre. Proporcionan los cimientos firmes sobre los que construir.

Consideraciones sobre la habilidad de mantener la compostura:

- Los líderes que mantienen la compostura en los momentos difíciles son habitualmente los que tienen más posibilidades de tener éxito.
- Los estallidos emocionales no favorecen el éxito. Como líder se debe sentir, pero no mostrar en exceso.
- Los líderes deben ser capaces de aguantar las críticas y saber perdonar, olvidar, no permitir que las emociones se enconen y seguir adelante.

- Para gestionar bien las emociones conviene trabajar el autocontrol, parte de la inteligencia emocional.
- Mantener la compostura supone saber que cada día algo intentará agitarte y estar preparado para no permitirlo.
- Prepararse para “el momento” en el que tu compostura será atacada en lugar de “sí” será atacada es básico.
- Es difícil retirar las acciones, las reacciones exageradas, las palabras y las decisiones cuando ya he han dicho/hecho.

4

Ser capaz de pasar a la acción

El éxito no llega porque sí. Los problemas, las oportunidades y todas las situaciones que surjan no se resuelven si alguien no toma la iniciativa de hacerlo. Los líderes que pasan a la acción y que no se bloquean pensando y hablando sobre lo que hacer son los que consiguen resultados. Esto sucede porque están centrados en aportar valor. Si no se hacen las cosas, si no se pasa a la acción, cae la productividad, los problemas se quedan sin resolver y las potenciales oportunidades pasan de largo.

Consideraciones sobre la habilidad de pasar a la acción:

- Cuanto más se tarde en pasar a la acción, más se tardará en acabar el trabajo. Nunca sale nada bueno de la procrastinación.
- Casi nunca tendrás toda la información que te gustaría para hacerlo y muchas veces hay que actuar solo con lo que se tiene.

- Puedes planificar mucho, y la planificación es necesaria, pero hasta que no pases a la acción no conseguirás nada.
- El tiempo es oro. No te permitas malgastarlo.
- Los problemas y los retos son el motivo para empujar más, no para levantar el pie del acelerador.
- A cada paso que des tendrás más información que solo pensando.
- Tener buenas intenciones no sirve de nada si no se hace nada.

Ejercicios de apertura mental/flexibilizar



La próxima vez que te enfrentes algo inesperado, haz una pausa y reflexiona sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por qué te molesta?
- ¿Estás jugando el papel de “víctima”?
- ¿Cómo podrías tomar las riendas de tus emociones y comportamientos?
- ¿Cómo podrías convertir el sustantivo cambio por el verbo?
- ¿Cómo podríamos adoptar un comportamiento adaptativo para enfrentar eventos inesperados?

Busca nuevas posibilidades. Pronto te darás cuenta de cómo todo cambia cuando comienzas a ver “cambio” como “estoy cambiando”, un verbo.

Cambio y agilidad



Una de las bases de la agilidad es la adaptación rápida al cambio y para gestionar correctamente el cambio debemos ser ágiles. En lo que queda de tema, hablaremos de agilidad, centrada ante todo en equipos ágiles.

¿Qué es la Agilidad?

El adjetivo ágil, según el Diccionario de la RAE, tiene tres acepciones, y las tres aplican a todo lo que vamos a ir viendo en este tema. Estas definiciones son:

- Que se mueve con soltura y rapidez.
- Dicho de un movimiento, hábil y rápido.
- Que actúa o se desarrolla con rapidez o prontitud.

Y la agilidad, también según este diccionario, es “cualidad de ágil”. Así que estamos hablando de personas, equipos, proyectos, organizaciones, entornos... que promuevan que todo se lleva a cabo (los trabajos, los cambios, las entregas) de una forma rápida, con prontitud y con soltura.

La agilidad, entendida como una forma de gestionar proyectos y una serie de metodologías de trabajo, apuesta por desarrollar una mentalidad (*mindset*) que nos lleve a tener una forma de trabajar más transparente, que acepte los cambios, con equipos autónomos y multidisciplinares y con entregas frecuentes orientadas al valor.

Sin duda, no siempre habrá que abordar los proyectos con metodologías ágiles, muchas veces dichos proyectos requerirán enfoques predictivos. Eso habrá que analizarlo proyecto a proyecto. Pero sin duda existen prácticas que sí conviene adquirir para conseguir mayor agilidad en nuestros equipos, de manera que el trabajo fluya mejor y seamos más capaces de adaptarnos y cumplir con las especificaciones y las expectativas de los clientes (y los cambios que ahí se producen).

La agilidad supone: abrazar nuevas ideas y soluciones, estar abierto a incluir cambios (los necesarios, tampoco todos ni a lo loco) y a adaptarse, llegar a ser motor del cambio, florecer en la incertidumbre, aprendizaje continuo, integrar lo no planificado en lo planificado, mantener el foco en el caos, no temer la ambigüedad y, aunque suene raro, todo esto debe ir acompañado de una dosis de buen humor.

Agile: valores y manifiesto



Agile es una forma de gestión de proyectos que se compone de un conjunto de metodologías dirigidas a aportar a la gestión una mayor rapidez y flexibilidad en su proceso.

Los proyectos abarcan desde la construcción de las pirámides de Egipto hasta el desarrollo de videojuegos. En definitiva, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para desarrollar un producto o servicio (entregable); tiene una duración, un fin y se compone de actividades y tareas.

En el momento de abordar los proyectos, podemos pensar de una forma predictiva, que se da cuando ponemos comprender y planificar desde el inicio claramente el alcance, el tiempo y los costes, o podemos proceder con una gestión ágil, donde se hace una programación progresiva, a medida que se van refinando los requisitos.

En Agile, se trabaja en iteraciones o *sprints* que, cuando acaban, aportan un valor al producto, bien por tratarse de una entrega lista para el uso (*incremental*), bien porque aporte una mejora sustancial (*iterativo*), y así se producen entregas frecuentes. Esto supone conseguir co-crear con el cliente que, constantemente, podrá dar *feedback* sobre lo que recibe y comunicar si cubre sus expectativas.

"La agilidad en sí misma no es una meta. Lo importante es seleccionar un ciclo de vida o una combinación de ciclos de vida que funcionen para el proyecto, los riesgos y la cultura". Esta frase del libro Guía práctica de Agile, del PMI y la Agile Alliance lo que viene a decir es que ningún enfoque es mejor o peor, será el proyecto el que diga qué enfoque es el necesario y, además, podemos usar más de un enfoque, hacerlo híbrido, para según qué partes del proyecto.

Agile Manifesto (12 de febrero de 2001)

4 valores:

1

Individuos e interacciones más que procesos y herramientas.

2

Software que funcione más que documentación completa.

3

Colaboración con el cliente más que negociación del contrato.

4

Respondiendo al cambio más que seguir un plan.

Como vemos, el nexo es "más que", no "en vez de". Por supuesto que existe planificación en Agile, selección de procesos y herramientas, hay documentación y se negocian los contratos, pero prima lo anterior para poder responder con rapidez a los criterios del cliente, que favorece la co-creación con el equipo para conseguir mejores resultados más rápido.

12 principios:

1

Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor.

- 2 Los cambios a los requerimientos son bienvenidos, incluso en etapas avanzadas del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para lograr ventaja competitiva del cliente.
- 3 Entregar software funcional con frecuencia, desde un par de semanas a un par de meses, con preferencia por la escala de tiempo más corta.
- 4 El negocio y los desarrolladores deben trabajar en conjunto todos los días durante todo el proyecto.
- 5 Construir proyectos alrededor de individuos motivados. Darles el entorno y el apoyo que necesiten, y confiar en ellos para hacer el trabajo.
- 6 El método más eficiente y eficaz de transmitir información a un equipo, y dentro de él, es la conversación cara a cara.
- 7 El software que funciona es la medida principal del progreso.
- 8 Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían poder mantener un ritmo constante en forma indefinida.
- 9 La atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño mejora la agilidad.
- 10 La simplicidad (el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado) es esencial.
- 11 Las mejores arquitecturas, requerimientos y diseños surgen de equipos que se auto-organizados.
- 12 A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo, para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Bases de las distintas metodologías y marcos de trabajo



Al hablar de agilismo y agilidad, sobre todo en software, se pueden comentar múltiples metodologías y marcos de referencia, y, muchas veces, se emplean los términos Agile y Lean como si fueran sinónimos, cuando no lo son. Además, se puede abordar la aplicación de Agile desde con dos enfoques: uno formal, donde aplicamos enfoques ágiles concretos de manera más estricta, o hacer cambios sin ser la aplicación de Agile el objetivo, sino queriendo mejorar la entrega de valor aplicando ciertos conceptos o técnicas, por ejemplo, los time-boxes o algunos tableros kanban.

En este punto, vamos a mencionar 5 de los marcos de referencia (existen muchos más), algunos de ellos orientados al escalamiento:

LEAN

Taiichi Ono, Toyota, 1953. Es un superconjunto que comparte atributos con ágil y kanban. Está centrado en la entrega de valor, cero defectos, el respeto por las personas, la reducción de desperdicio, la transparencia, la adaptación al cambio y la flexibilidad, los procesos *pull*, la creación de relaciones y la mejora continua. Su objetivo es lograr el mejor resultado independientemente del enfoque.

SCRUM

Una de las metodologías ágiles más extendidas. Es una técnica para un único equipo, si son más equipos trabajando sobre el mismo proyecto, se trabajará bajo SoS (*Scrum of Scrums*). Scrum tiene una serie de roles (dueño del producto, equipo de desarrollo y Scrum Master), eventos (sprint, sprint *planning*, scrum diario, sprint review y sprint retrospective) y artefactos (*product backlog*, *sprint backlog* e incrementos). Algunas de estas, son prácticas ágiles comunes, como las reuniones diarias de pie, las retrospectivas, el *backlog* (preparación y perfeccionamiento y el trabajo en iteraciones).

SCRUM OF SCRUMS (SoS)

Se trata de una técnica usada cuando dos o más equipos scrum, de 3-9 miembros cada uno, necesitan coordinar su trabajo bajo un mismo proyecto. De esta manera se puede escalar Scrum. Se parece mucho a Scrum, pero aquí un representante de cada equipo asistirá a una reunión similar a la *Daily Standup* para coordinar el trabajo y eliminar impedimentos.

KANBAN

La palabra “kanban” quiere decir “signo visual” o “tarjeta”. Se trata de un tablero físico con tarjetas para visualizar el flujo de trabajo y que sea visible para todos. Es un radiador de información. Los tableros pueden ser con o sin WIP (*Work In Progress*). Las tareas se van desplazando por el tablero hasta ser completadas. Es menos prescriptivo y menos disruptivo que otros métodos, por lo que resulta un buen punto de partida.

ENTERPRISE SCRUM

Diseñado para aplicar Scrum a un nivel organizacional más holístico, no solo en el desarrollo de producto. Este marco aconseja a los líderes que apliquen Scrum en todos los aspectos de la organización, que generalicen las técnicas para poder aplicarlas en otros aspectos y que complementen dichas técnicas cuando sea necesario. Se trata de poder emplear enfoques ágiles más allá de la ejecución del proyecto al permitir la innovación disruptiva.

Características de los equipos de trabajo en ágil

De 3 a 9 personas, co-ubicados a ser posible, autogestionados, liderazgo de servicio o adaptativo, multidisciplinares, 100% dedicación.

Cuentan con:

- Miembros del equipo.
- Dueño del producto.
- Facilitador del equipo (*agile coach, scrum master...*).

Prácticas ágiles comunes

- Retrospectivas.
- Preparación del *backlog* (épicas, temas, historias de usuario).
- Perfeccionamiento del *backlog*.
- Reuniones diarias de pie.
- Demostraciones / revisiones.

Referencias bibliográficas



- AGHINA, W., DE SMET, A., WEERDA, K., *Agility: It Rhymes With Stability*, McKinsey & Company Article, dic. 2015, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>.
- AGHINA, W., AHLBACK, K., DE SMET, A., LACKEY, G., LURIE, M., MURARKA, M. y HANDSCOMB, C., *The Five Trademarks of Agile Organizations*, McKinsey & Company Report, Ene. 2018, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>.
- ANDERSON, D. J., CARMICHAEL, A., *Essential Kanban Condensed*, 2016.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., *Fluir (Flow)*, Barcelona, Debolsillo, 2008.
- CLEAR, J., *Hábitos atómicos*, Editorial Planeta Pub, 2019.
- DANDO, E., *Balancing Autonomy with Accountability*, DZone, Nov. 2018, <https://dzone.com/articles/balancing-autonomy-with-accountability>.
- DECI, L E., *Why do We do what We do: Understanding Self Motivation*, Editorial Penguin, 1996.
- DONOVAN, A., *What PwC Learned from Its Policy of Flexible Work for Everyone*, Ene, 2019, HBR, https://hbr.org/2019/01/what-pwc-learned-from-its-policy-of-flexible-work-for-everyone?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=mtod&referral=00203.

- FRANKL, V. E., *El hombre en busca de sentido*, Herder Editorial, Barcelona, 2015.
- FERGUSON SMART, J., *The Art of Building Autonomous Teams*, ago. 2017,
<https://johnfergusonsmart.com/art-building-autonomous-teams/>.
- FERRER, J., *Cambiemos las organizaciones*, Editorial Gestión 2000, 2018.
- FERRER, J., *Gestión del cambio*, Editorial LID, 2014.
- FOCUS, revista de Korn Ferry, Well-Being and Resilience, 2015,
<https://focus.kornferry.com/the-future-of-work/well-resilience/>.
- GIBSON, M., *Agile Transformation: Mastery, Autonomy, Purpose, Age of Product*, Jul. 2018, <https://age-of-product.com/mastery-autonomy-purpose/>.
- GODOY-IZQUIERDO, D; Godoy, J.F. *Clínica y Salud*, vol.13, núm. 2, 2002, pp. 135-162.
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- GOLDSMITH, M., *Disparadores*, Editorial Activa, 2016.
- HBR, Resiliencia, Serie *Inteligencia Emocional HBR* nº 2, Editorial Reverte S.A., 2018.
- JOHNSON, S., *¿Quién se ha llevado mi queso?*, Editorial Empresa Activa, 1999.
- JONES, J., AGUIRRE, D.A., CALDERONE, M., *10 Principles of Change Management*, *Strategy+Business*, 2004, <https://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=dab72>.
- KAHNEMAN, D., *Thinking, Fast and Slow*, Nueva York, Penguin, 2012.
- KEGAN, R., y LAHEY, L, *Immunity to change, how to overcome it and unlock the potential in Yourself and Organization*, Editorial Harvard Business Review Press, 2009.

- KORN FERRY ADVANCE, *How to Succeed at Failing*, Sept 2019,
<https://www.kfadvance.com/articles/how-to-succeed-at-failing.html>.
- KORN FERRY, *FYI, For Your Improvement*, Korn Ferry, Los Angeles, Ca., 2015.
- LEE, P., Autonomous Teams – *How you work constrains your team's autonomy*,
may. 2018, Medium: <https://cm.engineering/autonomous-teams-how-you-work-constrains-your-teams-autonomy-a8c1efb846e8>.
- LOMBARDO, M. M., *FYI: For Your Improvement*, Lominger Korn Ferry, Los Angeles, CA,
2014.
- MARTÍNEZ MALDONADO, P., *Flexibilidad, adaptabilidad y resistencia al cambio*,
Blog Gestiópolis, Feb. 2003, <https://www.gestiopolis.com/flexibilidad-adaptabilidad-y-resistencia-al-cambio/>.
- Mindtools Content Team, *How to Be Flexible in the Workplace*, Mindtools,
<https://www.mindtools.com/pages/article/flexibility-at-work.htm>.
- MINDTOOLS TEAM, *Change Management. Making Organizational Change Happen Effectively*, 2016,
https://www.mindtools.com/community/pages/article/newPPM_87.php.
- *Organizational Agility in Practice: Insights Form the World's Leading Management Thinkers and Practitioners*, ECSI Consulting y Thinkers50, PDF descargable desde
<https://thinkers50.com/blog/organizational-agility-in-practice/>.
- PINK, D.H., *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Editorial Gestión 2000,
2010.
- PMI y AGILE ALLIANCE, *Guía práctica de Agile*, Pensilvania, Newtown Square, PMI,
2017.

- PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK 6ª Ed.*, Newtown Square, Pensilvania, PMI, 2017.
- PROSSACK, A., *5 Must-Have Skills for Remote Work*, Revista Forbes, Jul. 2020, <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2020/07/30/5-must-have-skills-for-remote-work/>.
- RAZZETTI, G., *Stretch for change*, Liberationist Press, Junio 2015.
- REEVES, M., DEIMLER, M., *Adaptability, The New Competitive Advantage*, Jul-Ago 2011, HBR, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>.
- REIVICH, K., SHATTE, A., *The Resilience Factors, 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*, Nueva York, Harmony Books, 2003.
- RIOPEL, L MSc., *Resilience Skills, Factors and Strategies of the Resilient Person*, PositivePsychology.com, abr. 2020, <https://positivepsychology.com/resilience-skills/>.
- RISI, M., *Why Adaptability is the Key to Financial and Time Freedom*, Revista Forbes, Mar. 2020, <https://www.forbes.com/sites/forbesrealestatecouncil/2020/03/11/why-adaptability-is-the-key-to-financial-and-time-freedom/>.
- RODRÍGUEZ, E. M., *La teoría de la autodeterminación, La mente es maravillosa*, jul. 2018, <https://lamentesmaravillosa.com/la-teoria-de-la-autodeterminacion/>.
- ROJAS MARCOS, L, *Superar la adversidad: El poder de la resiliencia (Vivir Mejor)*, Editorial Booket, 2011.
- RYAN, R. M., DECI, E. L, *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*, American Psychologist, Ene. 2000, descargable en:
http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf.

- SALO, O., *How To Create an Agile Organization*, McKinsey & Company Survey, oct 2017, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>.
- SCHWABER, K., SUTHERLAND, J., *Guía Scrum* 2017.
- SUHAKA, M. J., JORGENSEN, E. L, *The Leadership Competencies Library*, version online, <https://www.leadershipcompetencieslibrary.com>.
- TMA Talent Management Competency Library, disponible en <https://www.competencylibrary.com/>.
- TUCKER, F., *What Is Autonomy And Why Does It Matter*, iFamily, Nov. 2014, <https://www.ifamilystudy.eu/what-is-autonomy-and-why-does-it-matter/>.
- TURIENZO, R., *El pequeño libro de la motivación*, Barcelona, Editorial Alienta, 2016.

A fondo



Qualentum Lab

● **Construyendo resiliencia personal**



Institute of HeartMath (2010). Construyendo resiliencia personal. Habilidades HeartMath para la Efectividad Personal. Institute of HeartMath, 2014. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/file/2017/11/RESILIENCIA-BPR-Guide-Spanish.pdf>.

El Institute of HeartMath, Boulder Creek, California, ofrece este PDF, traducido y colgado por la Cámara de Comercio de Cali, con mucha información adicional sobre resiliencia y ejercicios para practicarla. Mi recomendación es que se descargue, se lea y se realicen los ejercicios para, día a día, ir mejorando nuestra resiliencia.

● **10 dinámicas de motivación para estudiantes y trabajadores**



Muñoz Martínez, A., (2017). *10 dinámicas de motivación para estudiantes y trabajadores*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/dinamicas-motivacion>.

En este artículo, se proponen diez ejercicios grupales para fomentar la motivación y para romper el hielo tanto entre trabajadores como entre estudiantes. Además, incluye un vídeo donde se muestra el funcionamiento de algunas de las dinámicas más destacadas. Estas dinámicas están orientadas a mejorar la motivación para mejorar el rendimiento.

● **Million Dollar Baby**



Eastwood, C. (Productor y director). (2004). *Million Dollar Baby* [Película]. EE. UU.: Warner Bros.

En esta película sobre el mundo del boxeo, en este caso con una boxeadora, se pueden ver claramente los tres temas que se han tratado en esta unidad. Por un lado, tenemos a Frankie Dunn (Clint Eastwood), que representa la resistencia al cambio. Por otro, Scrap (Morgan Freeman), exboxeador lesionado, que encarna la resiliencia. Por último, está Maggie Fitzgerald (Hilary Swank), que es la motivación personificada.



Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=Sva4p3E6p4o>.

- **Por qué la adaptabilidad es la clave para la libertad financiera y de horario**

 Risi, M., Forbes.com. (11 de marzo de 2020). *Why Adaptability is the Key to Financial and Time Freedom*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbesrealestatecouncil/2020/03/11/why-adaptability-is-the-key-to-financial-and-time-freedom/>.

Artículo de la revista Forbes explicando la importancia de la adaptabilidad, con referencias a Darwin y su teoría de que quien sobrevive es el que mejor se adapta, y relacionándola directamente con la libertad personal. Además, aporta claves para mejorar la flexibilidad como la disciplina, la resiliencia, tener recursos y tener visión.

- **Fluir (flow)**

 Csikszentmihalyi, M., Fluir (Flow), Barcelona, Debolsillo, 2008.

Este libro expone las teorías de Csikszentmihalyi acerca de que hay un estado perfecto en el que somos capaces de trabajar de la manera más eficiente, de concentrarnos, de alinearnos y de comprometernos, y ese estado es lo que él llama flujo. Enmarcado dentro de las corrientes de la psicología positiva, es una gran fuente para encontrar maneras de descubrir cuál es nuestro estado de flujo y de mejorar nuestra flexibilidad y adaptabilidad.

- **Guía Scrum 2017 de Jeff Sutherland y Ken Schwaber**



Schwaber, K., Sutherland, J., *Guía Scrum 2017*, descargable en varios idiomas en
<https://www.scrumguides.org/download.html>.

Los creadores del método Scrum ponen, a disposición de todos, la guía de la metodología, descargable desde la web en varios idiomas. Para saber más sobre esta forma de trabajo, sus roles, artefactos y ceremonias, es el mejor punto de partida.

- **Guía Kanban de David J. Anderson y Andy Carmichael**



Anderson, D. J., Carmichael, A., *Essential Kanban Condensed*, 2016. Disponible para descarga en varios idiomas (según región) en
<https://resources.kanban.university/guide/essential-kanban-condensed-spanish/>.

Libro sobre las bases del kanban y el proceso al completo, con la descripción de las prácticas, los sistemas de flujo, los principios, los roles y mucho más. Perfecto para saber más sobre esta metodología.

- **Instituto de Gestión del Cambio (Change Management Institute)**



Web del Instituto de Gestión del Cambio (Change Management Institute). <https://www.change-management-institute.com/>.

Organización de referencia para la gestión del cambio, con una serie de principios y de procesos establecidos para esta materia. En su libro, el HCMBok (*Human Change Management Body of Knowledge*) se cuenta su forma de gestionar el cambio, establecido como un estándar, y quien lo desee se puede acreditar con ellos y hacerse miembro.

- **Blog de Amanda Palazón**



Blog de Amanda Palazón.
<https://amandapalazon.com/experta-e-impulsora-de-la-gestion-del-cambio-y-partner-exclusiva-de-hcmbok-en-espana-creadora-de-3-metodologias-que-acompanan-el-cambio-5ms-o-pentametodoendosmart-y-ipush/>.

Amanda Palazón es una de las mayores especialistas en gestión del cambio en España, y de las pocas que acreditan en el HCMBok. En su blog cuelga interesantes artículos para conocer más a fondo metodologías de gestión del cambio o la relación entre cambio y miedo, entre otros.

● **Cómo afrontar los cambios – Pilar Jericó**



Charla TEDx Gran Vía de Pilar Jericó sobre cómo afrontar los cambios, <https://www.youtube.com/watch?v=SeButRXVhKI>.

Charla de Pilar Jericó, empresaria, conferenciente y especialista en gestión del cambio en las empresas. En ella, explica la gran diferencia que hay entre que nosotros elijamos el cambio que queremos hacer y los cambios repentinos e inesperados, cómo nos justificamos y cómo nuestro cerebro reacciona a las emociones, el miedo y los cambios.

¡Enhorabuena! Fastbook superado



Qualentum.com