

LA AGILIDAD COMO PARADIGMA

Utilizamos aquí la palabra paradigma con el sentido que se le daba en la Grecia Clásica y más concretamente con el sentido que le daba Platón en sus escritos. Para Platón un paradigma es un modelo ejemplar, algo digno de ser seguido e imitado.

Para nosotros la Agilidad es hoy en día para las organizaciones y para los individuos también modelo ejemplar a ser seguido y a imitar. Vamos a ver en este breve artículo en qué sentido y hasta qué punto esto es efectivamente así.

La Agilidad aplicada al mundo empresarial surge tras una reunión de desarrolladores de Software que tuvo lugar en una estación de esquí de Aspen (Colorado). De esa reunión salió el Manifiesto Agile en el que se contrastaba la manera tradicional de realizar proyectos de desarrollo de Software con un modelo nuevo y alternativo que ponía el énfasis en los resultados prácticos dejando de lado aspectos con poco valor añadido. En definitiva, se contrastaban los proyectos de desarrollo tradicionales que solían ser costosos en tiempo y dinero, excesivamente burocráticos y extensivos en documentación, con una nueva forma de hacer las cosas orientada a obtener resultados más rápidamente mediante ciclos de desarrollo cortos y diseños realizados siempre desde la perspectiva cambiante de los futuros usuarios de las soluciones en desarrollo.

Esta nuevo enfoque y esta nueva perspectiva permitía realizar proyectos de desarrollo que empezaban a ser rentables mucho antes de que el proyecto estuviera completamente finalizado, posibilitaba adaptar y cambiar el proyecto fácilmente en función de las variaciones en los intereses de los destinatarios durante la ejecución del Proyecto y permitía minimizar mediante ciclos de testeo constantes los errores estructurales que se producían durante el desarrollo y que luego requerían fondos adicionales para ser subsanados.

De este germen originario de la agilidad nacido en el contexto de los proyectos de desarrollo de software, se pasó a la agilidad como modelo organizativo general, como ideal aplicable a la empresa en su globalidad. ¿Pero en qué consiste este paradigma ágil? ¿Cómo podríamos describirlo?

Lo primero que tenemos que poner de manifiesto es que la palabra ágil deriva del latín “agilis” y que esta palabra latina tiene un marcado sentido de hacer, actuar, mover. Es decir, tiene una connotación dinámica vinculada con un actuar de una determinada

manera, con un comportamiento en un determinado sentido. Por consiguiente, lo primero que podemos decir es que una organización ágil es aquella que alcanza sus objetivos actuando de una determinada forma, adoptando unos comportamientos concretos.

Vamos a intentar reseñar a continuación cuáles son algunas de las características y/o comportamientos que hacen que podamos calificar a una organización como ágil y vamos a hacerlo a través de diferentes aspectos que son a su vez pilares o valores básicos de la agilidad.

1.- CONOCIMIENTO DEL CLIENTE: Una organización ágil tiene un conocimiento profundo de sus clientes adquirido mediante enfoques tales como el “pensamiento de diseño”. Este conocimiento de sus clientes permite a la organización no sólo satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes sino también deleitarlos y satisfacer sus necesidades más allá de las propias expectativas de éstos.

2.- CONCIENCIA COLECTIVA: Lo colectivo está presente en todos los estratos de la organización. Todo se piensa, se hace y se ejecuta teniendo en cuenta los intereses colectivos de la organización. Esto no significa que los mandos y los empleados en general no tengan sus intereses y objetivos personales, pero existe una cultura y una visión de los intereses colectivos que está presente siempre en todos los ámbitos de la organización. La organización tiene la suficiente capilaridad como para que esta esta conciencia colectiva manifestada en forma de estrategia y valores corporativos llegue y esté presentes en todos los niveles de la empresa.

3.- AUTONOMÍA, CREATIVIDAD, APRENDIZAJE: En la organización ágil los equipos son autónomos. Esto implica que respetando el marco legal y las políticas corporativas los equipos tienen plena libertad para definir y evolucionar su forma de trabajar. Es más, los equipos y departamentos tienen un mandato explícito de la Dirección para que de manera continua experimenten introduciendo mejoras en su forma de trabajar, organizarse e interactuar. El conocimiento circula. Los aprendizajes y mejoras realizados por un equipo o departamento sirven de ejemplo y estímulo para otros que a su vez los pueden también adaptarlos e implementarlos. Una organización ágil es una empresa orientada al aprendizaje continuo en la que el conocimiento es un activo que circula y se comparte en todas direcciones.

4.- SEGURIDAD PSICOLÓGICA: La organización ágil se nutre de la diversidad. La diversidad es un valor porque proporciona perspectivas y enfoques diferentes de las cosas y eso enriquece a las compañías. Un equipo o departamento en el que todas las personas piensen o se comporten de manera uniforme está condenado al estancamiento por falta de evolución. El diálogo entre perspectivas y “mindsets” diferentes es una garantía de creatividad. La organización ágil proporciona un clima en

el que todos los miembros de un equipo o departamento puede expresar su opinión, aportar soluciones y proponer innovaciones. Es una responsabilidad de los mandos crear esta atmósfera de apertura a lo diferencial y a lo novedoso. Todos los miembros de la organización deben sentirse lo suficientemente seguros y estimulados como para poder realizar aportaciones y proponer mejoras. En este sentido los feedbacks que los mandos proporcionan a sus subordinados deben ser continuos y frecuentes en el tiempo. En una organización ágil yo puedo ser quien soy sin necesidad de esconderme o fingir ser otra persona enmascarando mi personalidad por temor a no encajar.

5.- ORIENTACIÓN A PRODUCTOS Y SERVICIOS: En la organización ágil la estructura organizativa de la empresa refleja la realidad de los procesos de producción de los productos y servicios de la empresa. Los departamentos no son una traba para la eficacia. Los procesos pueden ser contemplados “end to end” y no se ven entorpecidos ni perjudicados por intereses departamentales incompatibles entre sí. La realidad de la eficaz producción de los productos y servicios de la empresa es la que determina la estructura organizativa de la organización. La estructuración en departamentos de una empresa nunca puede ser una traba para la eficacia de la misma, sino que debe estar al servicio de ésta.

6.- PRAGMATISMO: Nos encanta este valor. Ser pragmático significa tener un conocimiento claro y realista de las cosas. Ser pragmático significa conocer mis propias aptitudes y limitaciones y tener aspiraciones realistas y alcanzables. Ser pragmático implica conocer las aptitudes y limitaciones de mis compañeros y significa también conocer las circunstancias y potencialidades de mi empresa. Una organización en la que impera el pragmatismo sabe escoger sus objetivos y no malgasta sus energías persiguiendo objetivos que están fuera de su alcance. Una organización pragmática progresa poco a poco y paso a paso autoimponiéndose objetivos realistas.

Podríamos seguir enumerando principios y valores que caracterizan a las organizaciones ágiles, pero como muestra basta con los enumerados.

En realidad, podríamos resumir lo que es una organización ágil utilizando una única frase en la que está condensado el significado de la agilidad: Una organización ágil es aquella capaz de adaptarse al cambio. Nos gusta esta definición porque estamos convencidos de que el principal problema que tienen hace tiempo las organizaciones y las personas en general es un problema adaptativo. Un problema adaptativo que va a hacerse especialmente grave en un futuro cercano cuando los desarrollos tecnológicos alcancen fronteras que ahora mismo no podemos ni imaginar.

Durante aproximadamente 200.000 años los humanos hemos vivido como cazadores recolectores en entornos naturales. Nuestra fisiología e incluso nuestra psicología, seamos conscientes de ello o no, se ha forjado como adaptación a esos hábitats y formas

de vida. Ahora bien, tras un recorrido vertiginoso por la senda del desarrollo tecnológico y la civilización estamos ahora, casi podríamos decir que de repente, en un entorno radicalmente diferente. Un entorno lleno de estímulos de todo tipo, un entorno sometido a un cambio acelerado y a veces descontrolado. Un entorno al que adaptarse resulta a veces imposible. No es de extrañar que el estrés haya sido uno de los “síndromes” de los que más se ha hablado en el siglo XX y de los que más se sigue hablando en la actualidad. Si decíamos antes que la agilidad es la capacidad de adaptarse al cambio, el estrés está íntimamente relacionado con ella pues el estrés no es otra cosa que la energía de adaptación que utilizamos para adaptarnos a situaciones nuevas y a estímulos percibidos como amenazantes. Cuando pugnamos durante demasiado tiempo por adaptarnos a ese estímulo novedoso y/o amenazante sin conseguirlo la energía empleada en nuestros intentos de adaptación acaba por agotarse y aparece el riesgo de que aparezcan patologías que se sabe están asociadas a situaciones de estrés que se prolongan durante demasiado tiempo.

Por todo lo expuesto, en AGILITASFREE tenemos el convencimiento de que el paradigma de la agilidad, en el sentido que los hemos estado utilizando en este artículo, es sumamente útil en los tiempos que corren pues y aplicando asumiendo sus principios y valores tanto las personas como las organizaciones van a estar en mejor disposición de progresar, aprender y adaptarse a los acelerados tiempos que vivimos y a los que vamos a vivir en un futuro inmediato.

Conscientes de la importancia el paradigma ágil en AGILITASFREE hemos desarrollado una metodología específica orientada a ayudar a las personas y a las organizaciones a aplicar en su vida cotidiana los principios y valores de la agilidad. Es una metodología integral orientada a impactar en los ámbitos cognitivo, emocional y físico de las personas individuales y en los equipos de trabajo.

Puedes saber más acerca de nosotros visitándonos en AGILITASFREE.COM.

ANTONIO MARCO

SOCIO FUNDADOR DE AGILITASFREE.COM