

**IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO ÁGIL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES
DE LAS ORGANIZACIONES**

GUSTAVO PALERMO GÓMEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2018**

**IMPLEMENTACIÓN DE LIDERAZGO ÁGIL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE
LAS ORGANIZACIONES**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar el título de magister en
Administración de Negocios (MBA)**

GUSTAVO PALERMO GÓMEZ*

Asesor temático

ALEXÁNDER GARZÓN LASSO

Asesora metodológica

GINA MARÍA GIRALDO HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2018**

* gpalermog@eafit.edu.co

Contenido

1.	Introducción	7
2.	Objetivos	9
2.1	Objetivo general.....	9
2.2	Objetivos específicos	9
3.	Situación de estudio. Planteamiento del problema	10
3.1	Definición del problema	10
4.	Justificación	15
5.	Marco teórico	17
5.1	Principios de las metodologías ágiles	25
5.2	Desarrollando líderes ágiles en las organizaciones.....	31
6.	Metodología	38
7.	Análisis de los resultados.....	40
7.1	Procedimiento.....	41
7.2	Nivel de contribución del líder a los equipos de trabajo ágiles.....	42
7.3	Métodos contemporáneos de liderazgo ágil y aplicabilidad de las metodologías ágiles.....	45
7.4	Estrategias de implementación del liderazgo ágil	50
8.	Resultados	54
9.	Conclusiones.....	60
10.	Referencias.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Empresas multinacionales que han logrado excelentes resultados a través del uso de las metodologías ágiles	13
Tabla 2. Relación entre los objetivos y las categorías	40
Tabla 3. Relación de la percepción de contribución del liderazgo ágil	42
Tabla 4. Relación de la percepción de contribución del liderazgo ágil	45
Tabla 5. Estrategias de implementación del liderazgo ágil	50
Tabla 6. Nivel de contribución del liderazgo ágil	52

Resumen

El presente trabajo de investigación desarrolla un análisis del liderazgo ágil (*Agile leadership*) en las diferentes líneas de negocio de las organizaciones del sector de servicios y busca motivar el liderazgo en los equipos de trabajo mediante la implementación de las metodologías ágiles usadas en el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información (*information technologies*, IT), promoviendo el perfeccionamiento de estrategias de dirección eficientes que apoyen la entrega de valor en un plazo corto; además, como aspecto relevante, propone mejoras en la dirección de los equipos de trabajo, con el fin de llevarlos hacia el éxito.

Inicialmente se realiza un estado del arte para conocer los estilos de liderazgo, sus características relevantes y cómo estas hoy en día generan alto valor en el mundo empresarial. También se determina la influencia que las metodologías ágiles tendrían en el mejoramiento del liderazgo en todas las áreas de una organización mediante las prácticas y principios de esta filosofía como factor de éxito en la elaboración de proyectos; de esta forma se busca mejorar el desempeño de los equipos de trabajo a través del fortalecimiento de cualidades indispensables en el liderazgo de equipos: la comunicación, la confianza, el respeto, la entrega continua y el logro de resultados en tiempos cortos.

Así, se pretende facilitar el cumplimiento de los objetivos de negocio implementando el modelo de liderazgo ágil para el desarrollo de las capacidades y competencias que fortalezcan los equipos de trabajo con el uso de estos métodos, a través de motivadores que permitan el cumplimiento de este propósito que, aplicado de la manera correcta, garantiza soluciones profesionales y ágiles a una organización.

Palabras claves: liderazgo, aprendizaje continuo, metodologías ágiles, liderazgo ágil.

Abstract

This research work develops an analysis of agile leadership in the different lines of business of service organizations and seeks to make an orientation toward the leadership of the work teams by implementing agile methodologies used in the development of the new information technologies (IT), seeking to promote the improvement of efficient management strategies that support the delivery of value in the short term. In addition, as a relevant aspect, it seeks to propose advances in the direction of work teams, in order to lead them to success.

Initially a state of the art is made to know the styles of leadership, their relevant characteristics and how these, nowadays, generate a high value in the business world. It is also intended to determine the influence that, with the use of agile methodologies, could achieve leadership in all areas of an organization through the practices and principles of this method as a factor of success in the development of projects. In this way, we seek to improve the performance of work teams in an organization by strengthening indispensable qualities in team leadership: communication, trust, respect, continuous delivery and achievement of results in short times.

With the above, it is intended to facilitate compliance with business objectives by implementing an agile leadership model for the development of skills and competencies that strengthen work teams through knowledge of these methods, through motivators that allow compliance with this purpose that, applied in the right way, guarantees professional and agile solutions to an organization in general.

Keywords: leadership, continuous learning, agile methodologies, agile leadership.

1. Introducción

En la búsqueda permanente de resultados favorables, muchas organizaciones en la actualidad generan planes a plazos largos, sin tener en cuenta lo cambiante que son el entorno, el mercado, la competencia y los clientes mismos.

En concordancia con esta situación, las organizaciones deben prepararse estratégicamente para afrontar los desafíos que se les presentan para sobrevivir en el medio, y por esta razón se requiere una nueva mentalidad de gestión en el liderazgo organizacional, con un nuevo enfoque que brinde una orientación hacia las nuevas tendencias en el manejo de los equipos de trabajo que faciliten la mejora continua, la confianza y la entrega rápida y permanente de resultados.

Es así como está surgiendo un nuevo tipo de gestión en los equipos de trabajo denominado *Agile* que, según Denning (2018), enfatiza la búsqueda permanente de oportunidades y soluciones mediante la experimentación rápida y la agilidad a través de la determinación. Las organizaciones que incorporan un método ágil de entrega continua pasan de la eficiencia escalable al aprendizaje escalable, en el que los equipos de trabajo son impulsados por la necesidad de aprender rápidamente y acelerar la mejora y el rendimiento de sus resultados.

Así, es un reto para los líderes contemporáneos desarrollar las competencias que permitan orientar a sus equipos de trabajo hacia esta nueva forma de hacer las cosas, en la que se empieza a cambiar el enfoque de obtención de resultados a cualquier costo a alcanzar el aprendizaje para entregarle resultados a la organización para la que trabajan.

La presente investigación busca fortalecer el liderazgo describiendo los estilos tradicionales actuales. Seguidamente se explican en detalle los conceptos asociados a los principios ágiles¹ para determinar cómo su incorporación y práctica recurrente puede facilitar la transformación del rol de los líderes hacia prácticas,

¹ Agile principles. En este trabajo, este término será usado en español como “principios ágiles”.

comportamientos y competencias que desarrollen agilidad en el aprendizaje, contribuyente en gran medida a la toma de decisiones. De esta forma se pretende fortalecer las prácticas de liderazgo con un enfoque que permita adaptarse al cambio, abordar situaciones inesperadas de la mejor manera y motivar e inspirar a los equipos de trabajo.

La información se recopila a partir entrevistas realizadas a algunos líderes de una organización del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia, para conocer los aspectos del liderazgo actual y la incorporación de los marcos de trabajo ágil,² y así determinar la pertinencia, la adaptación y las competencias que un líder ágil³ debe desarrollar para lograr que mediante las metodologías ágiles⁴ contribuyan al logro de objetivos en el plazo corto, la gestión adecuada de los equipos de trabajo y la innovación permanente.

² Agile frameworks. En este trabajo, este término será usado en español como “marcos de trabajo ágiles”.

³ Agile leader(s). En este trabajo, este término y su derivación –Agile leadership– serán usados en español como “líder(es) ágil(es)” y “liderazgo ágil”, respectivamente.

⁴ Agile methodolgy o Agile methodologies. En este trabajo, estos términos serán usados en español como “metodología(s) ágil(es)”.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de la adopción de las metodologías ágiles en el liderazgo corporativo de las diferentes áreas de negocio de una organización del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia.

2.2 Objetivos específicos

Identificar los estilos de liderazgo en las áreas operativas de una organización del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia.

Caracterizar los métodos contemporáneos de liderazgo ágil⁵ en las organizaciones basado en los estilos de liderazgo y los principios de la metodología ágil.

Describir la importancia de la implementación del liderazgo ágil en las áreas de la organización estudiada.

Proponer estrategias de implementación del liderazgo ágil en las áreas de la organización estudiada para la generación del cambio.

⁵ Agile leadership. En este trabajo, este término y su derivación –Agile leader(s)– serán usados en español como “liderazgo ágil” y “líder(es) ágil(es), respectivamente.

3. Situación de estudio. Planteamiento del problema

3.1 Definición del problema

Hoy en día existe un entorno organizacional de cambios permanentes derivados en gran medida por la globalización empresarial, la demanda y exigencia de los clientes, los saltos tecnológicos y las múltiples estrategias de los competidores, que se convierten en una amenaza potencial en el desempeño y los resultados de las organizaciones.

Ante la constante necesidad de evolucionar para permanecer competitivos en el mercado, las organizaciones constantemente crean estrategias que permitan lograr diferenciación en sus clientes y competidores, el aumento de las ganancias y la generación de eficiencia y productividad en su operación, de modo que faculten el aumento del desempeño empresarial y la competitividad (Filson, 2018), y para lograrlo enfocan su atención en la búsqueda de líderes con capacidades y competencias diferenciales que adopten e implementen el cambio constante y rápido, con el fin de lograr un desempeño favorable que aporte a sus objetivos.

En la última década, las organizaciones del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia han crecido de manera exponencial, y cada día surge un nuevo competidor que tiene la intención de seducir la atención de clientes potenciales para generar nuevos mercados, situación que abre las puertas a la competitividad y genera una disputa empresarial que se dirime con estrategias rápidas que impliquen la toma de decisiones inmediatas y planteen y propongan cambios que generen valor a través de un liderazgo efectivo, contundente y ágil (Zaleznik, 2004).

Al dar una mirada a los métodos de liderazgo eficientes, innovadores y ágiles, se empieza a encontrar una cantidad de formas y métodos de liderazgo efectivo en los equipos de trabajo que generan valor a la hora de decidir sobre el rumbo operacional y estratégico de una organización (Appelbaum, Calla, Desautels, y

Hasan 2017). Un marco de trabajo que ha surgido con fuerza en el área de las tecnologías de la información (*information technologies*, en adelante IT) a nivel mundial con respecto a la definición de la estrategia, la planeación y la construcción de software en las áreas de IT de las organizaciones son los *marcos ágiles de trabajo* (Rigby, Sutherland y Noble, 2018). Dando una vista al pasado, la construcción de software ha evolucionado con los años ante la constante necesidad de soportar las estrategias organizacionales y la operación de los negocios.

Algunas de las organizaciones del entorno empresarial antioqueño del sector de los servicios financieros que han adoptado prácticas de inclusión de las metodologías ágiles de forma exitosa y se han convertido en modelo para otras organizaciones son Bancolombia y Protección S. A.,⁶ que han hecho grandes esfuerzos en capacitación e inversión tecnológica para su transformación hacia la gestión de las metodologías ágiles. En particular, Bancolombia ha implementado marcos de trabajo que promueven las entregas tempranas y periódicas, poniendo como prioridad al cliente y teniendo en cuenta como aspecto indispensable la gestión adecuada del liderazgo mediante el desplazamiento de jerarquías que promueven el trabajo colectivo y el empoderamiento; según su portal web, los proyectos construidos con las metodologías ágiles han demostrado un éxito 28 % mayor que los proyectos tradicionales (Bancolombia, 2018). Gracias a estas nuevas dinámicas de trabajo ágil que el banco ha incorporado, se evidencia una gran evolución el desempeño, que ha cambiado los puestos de trabajo convencionales por puntos de encuentro prácticos y modernos que facilitan la labor en equipo de modo tal que, en conjunto, se pueda contribuir a la consecución de resultados rápidos y efectivos (2018).

Desde la perspectiva de las empresas actuales del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia, existe una dependencia alta en los diferentes sistemas de información para alcanzar resultados y generar eficiencia y competitividad. El método tradicional de construcción de software –actualmente

⁶ Ambas pertenecientes al Grupo Sura, que a su vez forma parte del llamado Grupo Empresarial Antioqueño.

usado en algunas organizaciones– demostró con el paso del tiempo y luego de ser usado por muchos años que era una práctica que requería un cambio radical por la velocidad del entorno y la demanda alta de implementación de nuevos sistemas de información.

Derivadas de esta necesidad en el campo tecnológico surgieron las metodologías ágiles y con ellas múltiples marcos de referencia (*frameworks*) que sugerían cómo implementar proyectos ágiles⁷ en los que se tuvieran como premisas la toma de decisiones rápidas, el empoderamiento y el liderazgo efectivos, la participación activa y la determinación de roles específicos con responsabilidades definidas, todas ellas de trabajo unificado, a modo de engranaje completo que permite generar valor en el plazo corto, manteniendo y conservando una visión del plazo mediano y largo; adicionalmente, estos marcos de trabajo ágiles sugieren hacer entregas permanentes y periódicas conservando una cadencia que permita medir el resultado colectivo e individual, aceptando ambas participaciones y teniendo como premisa fundamental la detección de fallos de forma temprana, con el fin de ajustarlos en el menor tiempo posible y no recurrir en pérdidas de tiempo y esfuerzos susceptibles que se traduzcan en detrimentos económicos y de tiempo, haciéndola vulnerable ante sus competidores y generando un potencial riesgo por la pérdida de clientes (Díaz y Xiaotao, 2018).

La incorporación de las metodologías ágiles en el área tecnológica de las organizaciones ha mostrado éxito en la consecución de resultados en tiempos cortos. Estas metodologías, aplicadas específicamente en el desarrollo de software, son un ejemplo claro y contundente del potencial que hay si se decide incorporarlas en el hacer de las organizaciones.

El estudio realizado por Denning (2018) analizó algunas compañías que tienen operación a nivel mundial en las que la transformación hacia la incorporación de las metodologías ágiles ha generado una generación de valor rápida y constante.

⁷ Agile Project Management. En este trabajo, este término será usado en español como “proyectos ágiles”.

La Tabla 1 muestra algunas de estas empresas.

Tabla 1. Empresas multinacionales que han logrado excelentes resultados a través del uso de las metodologías ágiles

Ericsson	<p>Firma sueca de 140 años con alrededor de 100.000 empleados. Entre muchas de sus empresas, tiene una que administra las redes para compañías de telecomunicaciones del mundo, que cubren el 40 % del tráfico de internet del planeta. En 2011, esta unidad, de varios miles de personas, se acogió a las metodologías ágiles.</p> <p>Previo a esta fecha, Ericsson construía sus sistemas en ciclos de cinco años, con una unidad que albergaba a varios miles de empleados; cuando finalmente se montaba el sistema, se enviaba a las telecomunicaciones y había un período de ajuste prolongado, ya que el sistema se adaptaba para satisfacer sus necesidades.</p> <p>Ahora, con la gestión ágil, Ericsson tiene más de 100 pequeños equipos que trabajan con las necesidades de sus clientes en ciclos de tres semanas. El resultado es un desarrollo más rápido que es más relevante para las necesidades específicas de ellos; estos obtienen valor más rápidamente y Ericsson tiene menos trabajo en progreso.</p>
Barclays	<p>Banco transatlántico de 326 años con aproximadamente 130.000 empleados. En 2015, Barclays anunció que acogerse a las metodologías ágiles era una iniciativa estratégica clave y alentó a cientos de equipos a convertirse en campeones de la transformación Agile (transformación ágil). En la actualidad tiene más de 800 equipos que forman parte de una transformación ágil en toda la organización, cuyo objetivo es permitir que el banco brinde un valor a escala al instante, sin fricciones y que sea atractivo para el cliente.</p>
Microsoft	<p>Organización de 41 años, parte de la cual está implementando las metodologías ágiles y Lean. Anteriormente, en el Drucker Forum, Gary Hamel mencionó las quejas de los propios empleados de Microsoft que surgieron en 2007 cuando se ofreció Windows Vista al público; hasta esta fecha, sus sistemas operativos eran lanzados en ciclos de tres años, con poca posibilidad de comentarios de los usuarios.</p> <p>Hoy la situación es muy diferente. Desde 2014, Microsoft Windows10 ha pasado por una transformación notable. Ahora recibe comentarios de un grupo de usuarios activos de más de siete millones de personas y emite actualizaciones semanalmente –una aceleración que cambia el juego, en particular cuando las personas y los equipos ven implementadas sus ideas en cuestión de días en lugar de años, que tiene un gran beneficio para la moral del personal.</p> <p>Otros grupos de Microsoft, como la División de Desarrolladores y Skype, también están implementando las metodologías ágiles.</p>

Fuente: Denning (2018).

En cada caso forman parte de las implementaciones de un enfoque empresarial a gran escala para dirigir las organizaciones con una gestión continua mediante prácticas ágiles que promueven la generación de valor rápido, el trabajo colectivo y la innovación.

Implementar estos marcos de trabajo en una organización implica asumir retos y compromisos que se tienen que probar de forma permanente y requieren el

fortalecimiento de capacidades de liderazgo efectivas que permitan asegurar la alineación y la motivación y promuevan la construcción y la entrega de resultados constantes, efectivos y eficientes. Esta forma de trabajo debe estar apalancada en una capacidad de liderazgo persuasivo en la que el método de liderazgo esté enfocado en el apoyo completo y permanente, se siembre en cada miembro del equipo de trabajo la competencia de la toma de decisiones para empezar a generar cambios a favor de los objetivos de las diferentes áreas funcionales y, sobre todo, se mantenga el enfoque sobre los objetivos propuestos (Baker y Thomas, 2007). Los líderes se convertirían en facilitadores y acompañantes permanentes en el proceso de maduración de sus equipos de trabajo, orientándolos al resultado continuo y apuntando a la generación de valor y a los resultados positivos para sus organizaciones (2007).

Muchas empresas del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia trabajan en el área de IT en el marco de la implementación ágil. Sin embargo, es importante realizar los siguientes cuestionamientos: ¿las metodologías ágiles son solo aplicables para las áreas de IT?, ¿otras áreas de las organizaciones del sector de los servicios financieros pueden aplicar un liderazgo ágil?, ¿se pueden obtener buenos resultados a través de la implementación del liderazgo ágil en áreas diferentes a las de la tecnología?

En esta investigación se construirá un análisis que permita reflexionar sobre los modelos de liderazgo tradicional en las áreas funcionales de las empresas del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia, con el fin de evidenciar si es factible dar el salto hacia el liderazgo basado en las metodologías ágiles.

4. Justificación

A raíz de los buenos resultados, la eficiencia y la rentabilidad de organizaciones del sector de los servicios a nivel mundial,⁸ en el entorno colombiano Bancolombia y Protección S. A. han seguido su ejemplo y se han destacado en lograr excelentes resultados en cortos períodos de tiempo y una alta generación de valor mediante la implementación de las metodologías ágiles.

En el caso específico de Protección S. A. –la organización estudiada– se crea la necesidad de analizar detalladamente las ventajas de la incorporación de este marco de trabajo en todas sus áreas, incluyendo la de los servicios financieros, para investigar cómo el liderazgo de sus equipos de trabajo puede marcar una transformación positiva en el desempeño total de la organización, y teniendo en cuenta que las empresas del sector de los servicios en general en el departamento de Antioquia deben reinventarse todos los días aplicando permanentemente la innovación y la transformación en sus procesos para dar la pelea en un mercado tan competitivo. Esto lleva a pensar que los líderes deben estar en la capacidad de afrontar cambios continuos a través del desarrollo de las fortalezas del liderazgo ágil que permitan promover la mejora continua, delegando responsabilidades soportables en sus equipos de trabajo y convirtiéndose en impulsores, patrocinadores y defensores de las diferentes iniciativas organizacionales, enfocados hacia una generación de valor que permita lograr la consecución de resultados positivos en el plazo corto y el mediano.

Teniendo en cuenta el dinamismo y los tiempos de incertidumbre que se viven en el entorno empresarial, los marcos de trabajo ágil son completamente flexibles y promueven la toma constante de decisiones, la flexibilidad, el cambio y la innovación.

Con este estudio se analizará el papel del líder en la promoción de estas capacidades en sus equipos de trabajo, la adaptación a una nueva forma de hacerlo

⁸ V. Tabla 1. Empresas multinacionales que han logrado excelentes resultados a través del uso de las metodologías ágiles.

y la generación de cambio para evidenciar mejores resultados en el desempeño completo de la organización.

5. Marco teórico

Como consecuencia de los cambios constantes, la globalización y la alta competitividad, las organizaciones están en la obligación de buscar siempre la forma de adaptarse al entorno para permanecer en el tiempo y ser competitivos.

Para generar resultados en el mercado, las organizaciones deben reinventarse tanto en sus procesos como su estructura; esta última se vuelve determinante para el logro de los objetivos. El liderazgo, la toma de decisiones y los resultados de los equipos de trabajo se convierten en factores críticos del éxito empresarial.

En muchas organizaciones, la forma de trabajar está normalmente demarcada por las instrucciones de los líderes formales y en algunos casos por líderes naturales que emergen del día a día; sin embargo, para afrontar los cambios constantes del entorno empresarial, ser competitivos, atractivos y eficientes, es necesario crear y desarrollar capacidades altas de liderazgo idóneas para una organización contemporánea; entre ellas se destacan la inteligencia emocional, las habilidades políticas, el compromiso y el liderazgo transformacional orientado a la agilidad (Menci, Wefald y van Ittersum, 2016).

Para hablar con propiedad de liderazgo y poder darle una visión de transformación a los marcos de trabajo ágiles que hoy se mencionan en las organizaciones vanguardistas es indispensable conocer su concepto, estilos y enfoques. Según James (1978), “El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la Tierra”. Sin duda, su variedad y aplicabilidad hacen de un concepto poco comprendido una oportunidad de adaptabilidad en conformidad con la situación y el entorno. Aunque el liderazgo ha sido considerado como la capacidad inherente de influir sobre los demás a través del control del comportamiento de los integrantes de un grupo (Casa, 2004), los estilos de liderazgo se han transformado y se han extendido más allá de la influencia e incluyen capacidades de motivación y habilitación en las demás personas para lograr las metas colectivas organizacionales (Caldwell y Dixon, 2010; Jugulu, 2018).

El éxito de las organizaciones requiere que los empleados trabajen en armonía, y para esto el liderazgo es un determinante crítico de las acciones de los equipos de trabajo, que los lleva hacia el logro de los objetivos (Saeed, 2018). El liderazgo es indispensable para ayudar en la resolución de tensiones y conflictos, la superación de malentendidos y el aprendizaje del manejo de conductas disruptivas (Fisher, 2000). Los líderes apoyan y alientan a sus seguidores para resolver los problemas y las crisis que se presenten. En un entorno ideal, los líderes tienden a influir en las estrategias de gestión de resolución de conflictos y a mejorar el trabajo de todo el equipo de trabajo de forma efectiva, apuntando siempre al cumplimiento de los objetivos de sus organizaciones y manteniendo un enfoque completo de los aspectos tanto racionales como emocionales de las situaciones de conflicto (Saeed, 2018).

El manejo constructivo de los conflictos requiere por parte de los líderes fuertes habilidades sociales y capacidades de adaptación de su comportamiento para el manejo de un conflicto en alguna situación dada. Según Knapp, Putnam y Davis (1988), en algunos casos podría ser mejor enfrentar el conflicto y en otros evitarlo y adaptarse a la situación.

La resolución de conflictos se percibe no solo como un mecanismo para tratar las diferencias dentro de un sistema social existente, sino también como un enfoque que ayuda a facilitar el cambio social hacia un sistema receptivo y equitativo (Fisher, 2000). Hoy en día, las organizaciones requieren líderes que promuevan la cultura y el desarrollo de procesos y comportamientos que permitan acomodar y resolver conflictos en pro del beneficio de los empleados y los clientes.

Basados en el modelo conceptual de Blake y Mouton (1964), existen los siguientes estilos de liderazgo:

Estilo de liderazgo de integración

Este estilo implica apertura mental, la obtención de la mayor cantidad de información y la evaluación de las posibles diferencias para llegar a una conclusión efectiva aceptable para las partes interesadas. Las personas que usan el estilo de liderazgo

de integración se preocupan por sí mismas y por los demás, y están resueltas a resolver los problemas y orientadas a buscar soluciones (Rahim, 2000). Diversos estudios han demostrado que los líderes que usan este estilo obtienen un mayor cumplimiento del comportamiento, tienen menos probabilidades de experimentar conflictos persistentes en sus organizaciones y ayudan a reducir de forma considerable el número de disputas en los equipos que lideran (Rahim y Buntzman, 1990).

Estilo de liderazgo complaciente

Este estilo se asocia con el intento de minimizar las diferencias en los equipos de trabajo y enfatizar las características comunes para satisfacer las preocupaciones de la contraparte. Usar la acomodación a la situación es una estrategia adecuada cuando en el equipo de trabajo dos o más personas no logran ponerse de acuerdo, aunque en todo caso se deba tomar una decisión. Al igual que el estilo de integración, este es cooperativo, pero a diferencia del estilo de liderazgo colaborativo –explicado más adelante–, el complaciente se caracteriza por ser indirecto y un poco pasivo (Blake y Mouton, 1964).

Estilo de liderazgo dominante o competitivo

En este estilo, que se destaca por ser asertivo y no cooperativo, los integrantes del equipo de trabajo se preocupan más por sus intereses propios que por los de sus compañeros (Saeed, 2018). Los líderes que lo usan son por lo general ineficaces al momento de cumplir los objetivos definidos e inapropiados en el trato con sus subordinados, y es menos posible que cumplan con las directivas de la administración (Rahim y Buntzman, 1990).

Es un estilo muy común en algunas organizaciones, en la que el líder evita confrontar conflictos o se abstiene de enfrentarlos asumiendo una actitud despreocupada para sí mismo y los demás; además, es poco cooperativo e indirecto, y su orientación hacia la no confrontación y la retirada es completamente inapropiada e ineficaz (Gross y Guerrero, 2000).

Estilo de liderazgo comprometedor

Este estilo implica dar y recibir, razón por la cual ambas partes (el líder y el equipo de trabajo) renuncian a algo para tomar una decisión consensada y mutuamente aceptable, que se caracterice por niveles moderados de cooperación y asertividad colectiva. Este estilo es generalmente percibido como moderadamente apropiado y efectivo (Saeed, 2018).

Estilo de liderazgo de modelo bajo

Este estilo es tendencia actual y hace parte de los nuevos paradigmas que prestan gran atención a la transformación del liderazgo. Bass y Riggio (2006) enfatizan altamente la motivación intrínseca y el desarrollo de sus seguidores.

Estilo de liderazgo autocrático

Este estilo, que aún se puede evidenciar en algunas organizaciones, está centrado en hacer las cosas por sí mismo. Aquí el líder tiene todo el poder, toma decisiones y normalmente no expresa las cosas que está haciendo; cuando se trabaja con un estilo autocrático se suele hacer “lo que dice el jefe” (Oshagbemi y Ocholi, 2018).

El liderazgo autocrático no tiene en cuenta aspectos como el cómo y el por qué se hacen las cosas; por otro lado reduce en los equipos de trabajo la posibilidad de contar con un sinnúmero de posibilidades o ideas para mejorar de forma permanente y, adicionalmente, puede provocar relaciones inadecuadas con las personas, como si sus aportes no fueran valiosos o bien considerados. El líder autocrático se ocupa de su propio poder y estatus, actúa de forma defensiva y vive pendiente de cualquier oposición a él o sus ideas; aspectos como la innovación o el uso de propuestas de los miembros de su equipo de trabajo solo son admisibles si hacen parte de su plan (Rabinowitz, 2018).

Este estilo de liderazgo puede generar miedo y desconfianza en los equipos de trabajo y se permea en su comportamiento generando restricciones a nuevas propuestas y el bloqueo de ellas. Muchas de las organizaciones dirigidas con este

estilo no favorecen las relaciones interpersonales (Baker y Thomas, 2007) y, por el contrario, se prestan para que haya una cadena de mando en todo momento.

En el mejor de los casos, el liderazgo autocrático puede generar un ambiente de trabajo estable y seguro mediante el poder de decisión; pero, igualmente, puede sacrificar la iniciativa, las ideas nuevas y la innovación y, con esto, el desarrollo individual y grupal del personal, por conservar una estructura jerárquica donde las personas tienen claridad de lo que deben hacer y siguen órdenes sin ningún tipo de cuestionamiento (Rabinowitz, 2018).

Autocrático no es sinónimo de dictadura o de liderazgo incorrecto. Muchos de los líderes autocráticos no son odiados ni temidos por sus colaboradores, y su actitud está más relacionada con su personalidad; generalmente son decentes, toman buenas decisiones para sus organizaciones, cumplen con la figura de autoridad y son muy eficaces y respetados por su equipo de trabajo (Rafferty y Griffin, 2004).

Estilo de liderazgo administrativo

Este estilo se preocupa por el funcionamiento correcto de una organización. El líder está totalmente interesado en mantener funcionando las cosas sin ningún tipo de dificultad. Dependiendo de la naturaleza y estabilidad de la organización, su preocupación principal está más orientada a la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de ella –las políticas, los puestos y el equipo de trabajo, etc.– o en asegurar que las operaciones del día a día se estén llevando de buena manera, garantizando que todo el personal esté haciendo lo que, se supone, debe realizar (Rabinowitz, 2018).

Los líderes administrativos normalmente están enterados de todo lo que sucede en sus organizaciones. Dependiendo de su tamaño de ellas y de su nivel de gestión, tendrán el control del presupuesto, el conocimiento exacto de las políticas y los procedimientos y sabrán quién está haciendo su trabajo de forma eficiente y quién no; además, cuando surgen inconvenientes en los equipos de trabajo, se

encargan de resolverlos de manera rápida y firme. Más que visionarios, su principal objetivo es el mantenimiento presente de las organizaciones (Rabinowitz, 2018).

Cualquier organización, independientemente de su estilo de liderazgo, si está bien administrada, es un lugar muy ameno para trabajar. Si la supervisión es relativamente cordial y se evidencia calma entre el equipo de trabajo, las cosas funcionan de manera estable. Un buen administrador, incluso, fomenta las relaciones amistosas con el personal y promueve las buenas relaciones entre los diferentes equipos de trabajo con el fin de asegurar que la organización funcione mucho mejor (Saeed, 2018).

Por otro lado, aunque haya una buena administración, es necesario que se tenga una visión clara para saber cómo será el comportamiento de las organizaciones en el futuro. La fortaleza del liderazgo administrativo no es la de ser visionaria; esta situación debe trabajarse teniendo en cuenta los cambios del entorno y cómo estos pueden afectar los resultados actuales de las organizaciones (Saeed, 2018).

Estilo de liderazgo democrático

Este estilo tiene muy claro que no hay organización sin las personas. Aquí el líder ve su puesto de trabajo y el de los demás en términos de sus responsabilidades en lugar de los estatus, y en la mayoría de las veces consulta con su equipo para poder tomar decisiones. Sin embargo, aunque solicita opiniones, valora y toma en cuenta lo que piensen los demás, considera que la responsabilidad final es solo suya, y aunque pueda visualizar su organización como una empresa cooperativa, debe enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones por sí mismo (Rabinowitz, 2018).

El liderazgo democrático invita a la participación del equipo de trabajo no solo en la toma de decisiones, sino también en la construcción de la visión de su organización (Rabinowitz, 2018). A los miembros del equipo de trabajo se les permite libremente expresar opiniones sobre cómo deberían hacerse las cosas y las consideraciones de hacia dónde debería ir la organización, y esto es muy conveniente, porque las ideas colectivas enriquecen las posibilidades que tenga una

organización; aun así, aunque exista mucha participación, las decisiones recaen en el líder y son responsabilidad de él.

Una razón por la que el estilo de liderazgo democrático se destaca es que permite fomentar la igualdad entre todo el equipo de trabajo y estimula las buenas relaciones interpersonales; adicionalmente, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones, más aún si ellas son incorporadas en una decisión o una política final en la organización (Saeed, 2018).

Estilo de liderazgo colaborativo

En este estilo, el líder siempre está enfocado en involucrar a los miembros de su organización en la dirección correcta; en lugar de ocuparse de su trabajo en particular puede iniciar un debate, trata de identificar los problemas, situaciones o cuestiones que deben abordarse y realiza un seguimiento permanente de su organización; además, busca que las decisiones se tomen mediante un proceso de discusión en colaboración permanente de todos, teniendo en cuenta lo que piensen la mayoría o por consenso; así logra fomentar la confianza y el trabajo en equipo (Rabinowitz, 2018).

En el liderazgo colaborativo, el líder debe dejar a un lado la necesidad de querer tener controlado a su equipo de trabajo o demostrar su poder para ser eficaz. Su objetivo es básicamente fomentar el proceso de colaboración entre todos los miembros de su equipo de trabajo para potencializar a un grupo en conjunto, controlando determinadamente la visión en los plazos corto y mediano y asegurando el funcionamiento presente de su organización. También se asegura de que las personas tengan la información necesaria y proporciona el tipo de facilitación para ratificar que se están tomando las mejores decisiones (Rabinowitz, 2018).

Este tipo de liderazgo genera un impacto positivo en una organización, porque garantiza que sus miembros creen la visión –de hecho están involucrados en este proceso–, eliminando en gran medida la desconfianza que se puede generar entre los empleados y la administración.

El líder colaborativo tiene características importantes que son valiosas para su organización. Según Chrislip y Larson (1995), irradia un estilo de liderazgo que no solo apunta al servicio, sino también a la transformación y la facilitación; es una persona que mediante el apoyo y el desarrollo de la visión y la pasión por iniciar y mantener un trabajo inspira a sus seguidores para que se sientan comprometidos y, adicionalmente, dirige como compañero la resolución de los problemas aportando ideas y experiencias.

Es primordial que los líderes vanguardistas sean mejores que aquellos que remplazan, en razón a que los retos y desafíos son cada vez mayores, la velocidad de los cambios constante y la competencia mucho más fuerte. Por ello, ha surgido un concepto que está siendo aplicado actualmente por las organizaciones: el agilismo,⁹ una forma de trabajo que, según Denning (2018), enfatiza la búsqueda de oportunidades y soluciones mediante la experimentación rápida y la agilidad a través de la determinación, generando así valor continuo a los clientes; adicionalmente, el poder recibir retroalimentación de forma temprana genera un círculo virtuoso de creación de valor con ellos.

El concepto de *agilidad* va más allá de hacer las cosas con velocidad: implica el desarrollo permanente de ingenio ante el mínimo cambio y el aprendizaje de la experiencia adquirida (Swisher, 2018). Estas habilidades se desempeñan de forma eficiente en entornos desafiantes, por lo que el liderazgo se torna indispensable para contribuir en el desarrollo de los equipos de trabajo y la entrega permanente de resultados que cumplan con las expectativas de la organización y del cliente –el actor principal.

Sin duda alguna, los procesos ágiles¹⁰ han cobrado un alto protagonismo en las organizaciones en la actualidad, y para aquellos que los practican se han convertido en una habilidad y una competencia indispensable que ayudan y facilitan

⁹ Agilism. En este trabajo, este término será usado en español como “agilismo”.

¹⁰ Agile process o processes. En este trabajo, estos términos serán usados en español como “proceso ágil” o “procesos ágiles”, respectivamente.

la toma de decisiones y permiten interactuar de forma temprana con los clientes y así determinar sus necesidades, gustos y preferencias, recursos relevantes para permanecer de forma competitiva en el mercado y reaccionar a los cambios constantes y rápidos del entorno. Según Joiner y Josephs (2007), cada año surgen nuevas tecnologías, nuevos mercados y más competidores a un ritmo exponencial en el que las amenazas y oportunidades futuras son difíciles de predecir; adicionalmente, la globalización, la complejidad y la interconexión requieren actuar de forma inmediata con el fin de alcanzar el éxito empresarial.

Así, los líderes deben estar alineados con todos los cambios que puedan presentarse en el entorno, conocer al cliente y tener un equipo altamente competitivo para estar preparados, porque los retos cada día serán mayores y más frecuentes; por esta razón, deben ser ágiles, desarrollar ingenio ante el cambio y aprender de la experiencia para desempeñarse de forma correcta ante situaciones desafiantes (Swisher, 2018).

Ante los cambios permanentes en el entorno y, por ende, en las organizaciones, ha surgido la filosofía Agile,¹¹ cuyo propósito es superar algunos de los múltiples desafíos de las organizaciones modernas, en las que se le da mayor énfasis a la entrega rápida de producto siguiendo un plan, pero evitando que este sea riguroso y estático (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

5.1 Principios de las metodologías ágiles

En 2001, un grupo de 17 profesionales especializados en el desarrollo de software se reunió para racionalizar su filosofía en común –Agile Philosophy o filosofía ágil–, y presentó el *Manifiesto Ágil (The Agile Manifesto)* para el desarrollo de software ágil, que establece los siguientes valores y principios:

¹¹ Agile Philosophy. En este trabajo, este término será usado en español como “filosofía ágil”.

Estamos descubriendo mejores formas de desarrollar el software haciéndolo y ayudando a los otros a hacerlo. A través de este trabajo hemos llegado a valorar:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- Software de trabajo sobre documentación completa
- Colaboración del cliente sobre la negociación del contrato
- Responder al cambio sobre seguir un plan

Es decir, aunque hay valor en los elementos de la derecha, valoramos más los elementos de la izquierda (Fowler y Highsmith, 2001; Fowler, 2018).

Las metodologías ágiles se basan en un conjunto de principios que guían la naturaleza genérica de los diferentes tipos que se proponen en todo el mundo. A continuación se describen sus principios.

Principio 1

La prioridad más alta se le da a la satisfacción del cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.

El objetivo es lograr un cliente satisfecho, lo que contribuirá a que haya más clientes en el futuro. ¿Cómo? Proporcionando a los clientes la solución que realmente quieren, aunque ya se sabe que esto no es posible sin ser adaptativos y sin entregas tempranas y continuas de software que funcione realmente. Aunque es posible en los ciclos de vida predictivos, esta flexibilidad necesaria resulta muy cara (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 2

Los cambios en los requisitos son bienvenidos, incluso más tarde en el desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para la ventaja competitiva del cliente.

Empleando un ciclo de vida adaptable se está abierto al cambio, ya que no existe ningún diseño inicial al que haya que ceñirse cada vez que se quiera realizar un cambio. Además, cualquier petición de cambio dará felicidad, pues será un paso

más que permitirá acercarse a lo que el cliente realmente desea (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 3

El software de trabajo se entrega con frecuencia –entre un par de semanas y un par de meses–, con preferencia a la escala de tiempo más corta.

El cliente tendrá una mejor comprensión de lo que quiere cuando lo vea en funcionamiento, y los desarrolladores recibirán información (*feedback*) que podrán usar para adaptarlo.

Hay distintos marcos de desarrollo ágiles (*agile frameworks for managing knowledge work*) que emplean diferentes iteraciones. Por ejemplo, en Scrum, el marco de desarrollo ágil de desarrollo de software, no están permitidas las iteraciones de más de un mes, mientras que otros marcos aceptan iteraciones más largas. Siempre y cuando sean suficientes para crear un incremento significativo –software en funcionamiento–, se prefieren las iteraciones más cortas (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter 2018).

Principio 4

Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajan juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.

En un entorno predictivo, la participación de la organización/cliente se limita generalmente a especificar los requisitos al inicio del proceso y a aprobar la solución al final; sin embargo, en un entorno adaptable se requiere que la organización/cliente trabaje a diario con los desarrolladores, ya que sus insumos son la fuente de la adaptabilidad (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 5

Los proyectos se basan en individuos motivados: se les proporciona el entorno y el apoyo que necesitan y se les confía a ellos para que hagan el trabajo.

Un entorno ágil¹² se basa en un equipo multifuncional y auto-organizado que se auto-gestiona y encuentra su camino en lugar de recibir órdenes. Esta es una gran responsabilidad para los desarrolladores, y no todos son capaces de trabajar de esta manera. Cuando se cuenta con los miembros de equipo adecuados, se debe confiar en ellos, motivarlos y darles la posibilidad de permitir la agilidad (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 6

El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo de software y entre ellos mismos es la conversación cara a cara.

En un entorno tradicional, los miembros del equipo se centran en sus actividades de especialistas, incluso podrían estar ubicados en lugares diferentes, por lo general en sus respectivos departamentos dentro de la organización.

A veces ni siquiera pueden ser llamados “equipo”: no son más que una serie de personas que trabajan en el mismo proyecto. Por el contrario, en un entorno ágil se necesita un verdadero equipo, uno en el que los miembros deben estar co-localizados para poder comunicarse continuamente. Nada puede sustituir una conversación cara a cara.

Aunque ciertamente es una gran ventaja contar con equipos co-localizados, esto no significa que no se pueda tener un proyecto ágil con un equipo “distribuido”; en estos casos, sin embargo, será necesario aprovechar al máximo la tecnología para reducir al mínimo la falta comunicación cara a cara y tener que asumir un nivel de productividad inferior al final del día (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 7

Un software funcionando es la principal medida de progreso. ¡Un producto acabado al 99 % está 0 % “completo” o “hecho”!

¹² Agile environment. En este trabajo, este término será usado en español como “entorno ágil”.

¿Cómo conocer entonces el progreso del trabajo sin entrar en detalles técnicos? Debe recordarse que el interés principal es el de mantener al cliente involucrado en el proyecto, y para ello se debe tratar de evitar los detalles técnicos y mantener un lenguaje sencillo, dado que en muchas ocasiones se tratará de un cliente “no técnico”.

La solución pasa por diferenciar los artículos del *backlog del producto*¹³ únicamente en dos categorías: completo y no completo. Esta simple distinción es suficiente, ya que los elementos del *backlog* del producto son lo bastante pequeños para mostrar el progreso simplemente diferenciando entre “completo/no completo” (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 8

Se cree que los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían poder mantener un ritmo constante de manera indefinida.

Trabajar no es el objetivo: alcanzar el producto lo es. Podría parecer que hacer horas extras puede acelerar las cosas, pero en realidad reduce los *outputs* disminuyendo la productividad y aumentando los defectos. Es preferible mantener un ritmo sostenido a lo largo del tiempo (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 9

La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.

No tener un diseño inicial no significa que no haya que preocuparse por el diseño. Los proyectos ágiles tienen diseño; lo que ocurre es que este se realiza en cada iteración para cada elemento del *backlog* del producto.

Se debe prestar atención a la excelencia técnica y el buen diseño para evitar problemas, sin olvidar que el objetivo es encontrar una solución lo “suficientemente

¹³ Product backlog: en Scrum, se refiere al conjunto de tareas que se pretende hacer durante el desarrollo de un proyecto. En este trabajo, este término será usado como el “*backlog* del producto”.

buena”, más que la solución perfecta (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 10

La simplicidad –o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado– es esencial.

Un proyecto ágil se gestiona y entrega de manera simple. Por ejemplo, la gestión del alcance se realiza simplemente detallando la información esencial en una tarjeta o nota adhesiva (ficha); no son necesarios instrumentos sofisticados para gestionar el producto; además, hacerlo de manera sencilla favorece la colaboración del cliente (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 11

Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de los equipos auto-organizados.

Por lo general, la gente trabaja mejor cuando se siente respetada y está autorizada para decidir cómo funcionar; además, es mejor que todos los miembros del equipo de trabajo sean responsables de todo el proyecto. Por ejemplo, sí los diseñadores no funcionan de manera aislada, entonces estarán constantemente en contacto con los programadores y pueden utilizar la información que se genera para mejorar los diseños y hacerlos más prácticos (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Principio 12

A intervalos regulares, el equipo de trabajo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Siempre hay un margen de mejora sin importar lo bien que se estén haciendo las cosas. Por ello, se necesita tiempo para evaluar y revisar la iteración anterior, de forma que se pueda encontrar la manera de implementar una mejora continua,

independientemente de lo pequeña que sea. El objetivo central de este principio es mejorar en cada iteración (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

Uno de los principios más importantes del agilismo es el de enfatizar la relación con los clientes, satisfaciéndolos mediante la producción de piezas valiosas del producto o del plan de trabajo final al poco tiempo de su implementación. Las prácticas ágiles enfatizan la entrega rápida y temprana incrementable en iteraciones más cortas; de esta manera se puede generar valor más rápido y recibir retroalimentación con el fin de mejorar o ajustar el producto o servicio en construcción (Fowler y Highsmith, 2001).

Para adaptarse a los cambios del entorno que se presentan de forma continua en las organizaciones se permite aceptar cambios continuos en los requisitos teniendo en cuenta las muchas turbulencias e incertidumbres que existen en el mundo empresarial actual (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

La filosofía ágil cree en el desarrollo sostenible. Es decir, en promover un ritmo constante de trabajo en lugar de hacerlo de forma irresponsable o descuidada durante muchas horas. No tener una priorización de las actividades que permita organizar las labores de los equipos de trabajo durante el día puede ser perjudicial (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018) y, como consecuencia, podría reducir su eficiencia y disminuir en el futuro su productividad y la velocidad de entrega del producto (Medairos, 2018).

5.2 Desarrollando líderes ágiles* en las organizaciones

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un ritmo creciente de cambios, complejidad del entorno, nuevas tecnologías, mercados y competidores; adicionalmente, las economías globales están creciendo cada día más. En la

* Agile leaders. En este trabajo, este término será usado en español como “líderes ágiles”.

medida en que esto pasa, crece también la incertidumbre; las amenazas y las oportunidades futuras se vuelven más difíciles de predecir. Es un mundo más complejo donde la estrategia, las asociaciones con los clientes internos y externos, los aliados estratégicos y las demás partes interesadas se vuelven indispensables para el éxito empresarial (Joiner y Josephs, 2007). Si las organizaciones quieren tener éxito, es indispensable que desarrollen un nivel de agilidad que coincida cada vez más con el ritmo de cambio, incertidumbre y complejidad de su entorno (2007).

Para lograr reducir la brecha que existe entre la realidad de las organizaciones y la aspiración de ser ágiles, es fundamental desarrollar líderes que incorporen un nivel de agilidad que se permee en los equipos de trabajo para que generen entregas y resultados tempranos y eficientes.

Pensando en el liderazgo ágil, es pertinente preguntarse qué es agilidad. En esencia, es la capacidad de liderar efectivamente en condiciones de cambio rápido y de alta complejidad, en razón a que los cambios permanentes del entorno y la complejidad afectan a todos los gerentes de las organizaciones sin excepción. De ahí que el liderazgo ágil sea una competencia que se necesita cada vez más no solo en el entorno ejecutivo, sino también en todas las organizaciones (Bradford y Cohen, 1998).

Teniendo en cuenta los estilos de liderazgo y los principios del agilismo explicados, se describen a continuación las competencias que debe tener un líder ágil para orientar y dirigir los retos estratégicos de su organización y lograr que los resultados se cumplan con sus empleados, enfocados en la agilidad que produzcan resultados extraordinarios en tiempos más cortos, para lograr así ventajas competitivas en el medio.

Agilidad en el aprendizaje

Es la disposición y capacidad de aprender de los sucesos vividos y, a partir de ahí, aplicar las enseñanzas y lecciones de forma tal que en la siguiente condición a la que se enfrente, el líder pueda desempeñarse de forma exitosa.

La agilidad del aprendizaje se diferencia del aprendizaje tradicional porque este último se orienta, entre otras, a las capacidades del individuo y la forma de resolver problemas. Esta competencia implica asumir un pensamiento rápido, tener iniciativa para la toma de decisiones, hacer nuevas conexiones que ayuden a resolver las situaciones y aprender de ellas, y tener un autoconocimiento que permita conocer sus debilidades y fortalezas y potenciarlas como oportunidades de mejora permanente.

Cuando se tiene agilidad en el aprendizaje existe una transición de lo conocido a lo desconocido. En el momento que el líder se enfrenta a una situación completamente inexplorada, esta competencia proporciona flexibilidad para aprender nuevas formas de resolver las situaciones o problemas y oportunidades no previstas. El líder que tenga esta aptitud podrá acumular más aprendizajes mediante la experiencia, de modo que podrá inferir qué hacer cuando no se sepa realmente qué hacer (Swisher, 2012).

Agilidad mental

Es una capacidad fundamental en el liderazgo ágil, que consiste en la forma en que un líder aborda problemas ambiguos de manera nueva y creativa, impulsado por la curiosidad y la búsqueda incansable de respuestas. En el mundo complejo de hoy, los problemas por resolver son cada vez más intrincados y las oportunidades más elusivas (Swisher, 2012).

El éxito de las organizaciones depende de la capacidad del líder en deducir cuál es la mejor solución a problemas difíciles en los que hay mucho en juego, que a menudo son ambiguos, no ofrecen información con exactitud o en algunos casos tienen más información, y sus soluciones pueden tener enfoques muy diferentes; sin embargo, pueden acarrear costos altos, esfuerzos y riesgos.

Un líder con agilidad mental será valorado como una persona creativa y recursiva que resuelve los problemas en su organización, aporta conocimiento a sus equipos de trabajo y logra la eficiencia y la generación de valor.

Una mente ágil siempre está abierta a nuevas formas y posibilidades y al establecimiento de nuevas conexiones, y su curiosidad permanente le facilita impulsar nuevas ideas, comprender más profundamente los problemas y resolverlos (Swisher, 2012).

El líder con agilidad mental tiene la capacidad de retener en su mente características múltiples y variadas de cierta situación específica mientras que al mismo tiempo captura la esencia de la situación. Desarrollar esta dualidad en el pensamiento se convierte para él en una poderosa combinación ideal para la resolución de situaciones que luego pueden expresarse de forma clara y coherente a sus equipos de trabajo, facilitando la mejora en situaciones decisivas. Los líderes que ofrecen explicaciones y soluciones simples a un problema difícil deben tener una comprensión clara de su complejidad.

Agilidad interpersonal

Según Swisher (2012), es la capacidad de ser un estudioso de la gente, buscando no solo comprender la perspectiva de la otra persona, sino también percibir las experiencias, motivaciones y valores que le dieron forma a esa perspectiva. Con este conocimiento se pueden realizar la decodificación, el análisis y la comparación de los puntos de vista de los demás con los propios.

Una clave para lograr valor es la capacidad para identificar diferencias en las personas y usarlas para el beneficio colectivo, en especial en situaciones de conflicto. Así, el líder debe estar al tanto de las apreciaciones de su equipo de trabajo y encontrar los puntos en común.

La agilidad interpersonal consiste en buscar en los integrantes del equipo de trabajo el punto donde cada uno pueda hacer lo que se necesita hacer; y hacerlo de forma oportuna y acertada significa escuchar, leer a las demás personas y responder a esta lectura de forma coherente y provechosa; en otras palabras, significa mantener la sintonía ajustando de permanentemente el enfoque para satisfacer las necesidades de los demás. Así, el rol del líder se afirma en aspectos

como la decisión y la asertividad, que generan respeto y confianza por parte de su equipo de trabajo (Swisher, 2012).

También significa para el líder, por el bien del equipo de trabajo, el propio y el de la organización, incluir a las demás personas entre sus prioridades. Se requiere de su parte la valoración de cada miembro del equipo, que será recompensada por ejemplo convirtiéndose en un aliado de su equipo y consiguiendo la aceptación rápida de las ideas sin mucho rechazo. Finalmente, la agilidad interpersonal hará que cuando hay otras personas involucradas, el líder realice su trabajo más fácilmente, cosa que sucede en la mayoría de los casos en las organizaciones.

Agilidad para el cambio

Dependiendo de la perspectiva con la que se los mire, los cambios pueden ser muy estimulantes o estar cargados de ansiedad. Para la mayoría de los líderes, la realidad está en un punto medio, debido a que se imaginan las consecuencias del cambio cuando aún no han sucedido. Lo que verdaderamente sí es claro es que las organizaciones sin excepción están expuestas a los avatares del entorno y por esta razón están obligadas a cambiar de forma permanente. Los líderes que desarrollen capacidades de agilidad para el cambio están sin lugar a dudas mejor equipados para esta realidad, porque pueden comprender, dimensionar y liderar los cambios (Swisher, 2012).

El líder con esta competencia podrá tener una visión del futuro, pero no basado en situaciones irreales, procesos creativos o sencillamente el azar, sino como fruto de un estudio cuidadoso que incluye la evaluación constante de las lecciones aprendidas –propias y ajenas– y el diseño y análisis de diferentes escenarios. El líder con agilidad para el cambio aumenta las posibilidades de actuar de forma precisa para enfrentar los cambios que el futuro le traiga a su organización. La ventaja de desarrollar agilidad para el cambio, que puede ser diferenciadora, es la oportunidad de crear un futuro que le brinde ventajas competitivas a su organización.

En el liderazgo tradicional, el foco está dado en el cambio radical que se debe asumir ante una situación con el objetivo de obtener el resultado esperado –la gran

meta—, sin tener en cuenta el camino que lleva a dicho resultado. La verdad es que la mayoría de los cambios se producen como consecuencia de un largo proceso de ensayo y error, incluso del aprendizaje de las equivocaciones cometidas. Ser ágil para el cambio significa experimentar incansablemente, ponerse en el lugar necesario, no temer al fracaso, aprender a diferenciar lo que se hace de lo que no se hace, atreverse de forma constante a la experimentación, evaluar hipótesis y aprender de los resultados obtenidos (Swisher, 2012).

Es importante saber asumir la agilidad en el cambio de forma responsable, porque en algunos casos puede generar antipatía por parte de los miembros del equipo de trabajo en los plazos corto y largo. Este comportamiento es normal; el cambio genera miedo, frustración y preocupación para muchas personas puesto que la mayoría está hecha para disfrutar de su zona de comodidad y permanecer en ella. Desarrollar la agilidad del cambio puede absorber esta incomodidad creando la posibilidad de apertura al cambio y así avanzar hacia lo que es correcto y pertinente para los intereses del equipo de trabajo en conjunto y los resultados de la organización en general (Swisher, 2012).

Agilidad en los resultados

La obtención de resultados, la orientación hacia ellos y logro del objetivo son descripciones que se escuchan a menudo en los entornos laborales y que también se aplican cuando se piensa en el liderazgo ágil; sin embargo, lo que no se suele oír es la obtención de resultados combinada con la agilidad. Es indudable que los resultados son muy importantes en un entorno laboral. La manera en que el líder ágil los obtenga y logre lo propuesto es lo que lo distinguirá y le permitirá cosechar éxitos, independientemente de lo difícil de la situación a la que se esté enfrentando.

La agilidad en los resultados no consiste en hacer más de lo mismo: es enfrentar lo nuevo, lo complejo, lo difícil; tampoco se trata solo de hacerlo, sino de disfrutar el desafío de encarar un nuevo reto y lograr los resultados. Cuando un líder es ágil en su forma de buscar resultados, los desafíos le aportan energía, y cuanto más difícil sea el reto, esta será mucho mayor. Un líder enfocado en la consecución

de resultados ágiles está pensando en las formas más eficientes para afrontar situaciones complicadas, y se siente vigorizado por los esfuerzos adicionales que le ofrece el hecho de confrontar un nuevo reto o una asignación diferente que conlleve la generación de valor en el plazo corto; adicionalmente, el líder ágil debe perseverar ante los obstáculos inevitables que se presenten en sus equipos de trabajo, el entorno y su organización (Swisher, 2012).

La riqueza de la agilidad en los resultados no es propiamente el producto obtenido; el conocimiento tras cada impedimento o traspie que la situación por enfrentar haya dejado como enseñanza es lo que distingue a un líder ágil. Es importante recibir el apoyo de la alta gerencia, incluso de los accionistas que se nieguen a asumir grandes retos, para que, si se animan a darlo, conviertan los intentos fallidos en oportunidades y en material de aprendizaje para los siguientes tanteos; este hecho confirma el aspecto enriquecedor que acompaña la capacidad de un liderazgo ágil en los resultados.

Conseguir que los resultados sean ágiles no es posible sin la participación de otras personas. Que el líder ágil se enfoque en lograr la participación constante y activa de su equipo de trabajo y logre que se sienta comprometido es clave para el éxito a la hora de asumir responsabilidades complejas. La agilidad en los resultados se trata tanto de su influencia como del impacto en los demás y la consecución de sus propios logros; para esto es indispensable establecer metas, poder y saber delegar, medir de forma permanente, apoyar al equipo, corregir y celebrar los logros. De esta manera, el líder ágil se vuelve una persona inspiradora en su equipo de trabajo y un aliado en la contribución de él para la entrega de resultados.

El desarrollo de la agilidad a los resultados y la resiliencia para enfrentar desafíos muestra por qué es posible lograr lo propuesto de forma consistente independientemente del nivel de dificultad del desafío por enfrentar, y brinda aportes al equipo de trabajo y a los resultados de la organización mediante entregas rápidas que generan resultados positivos (Swisher, 2012).

6. Metodología

Teniendo en cuenta el estado de desarrollo actual de la investigación, la entrevista individual semiestructurada se ha convertido en la herramienta por excelencia para las aproximaciones cualitativas y la importancia de comprender significados y percepciones que estén asociadas a la cuestión del liderazgo de equipos ágiles. Según López Estrada y Deslauriers (2018), la entrevista semiestructurada es “Una conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto en particular. Técnicamente, es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad”. En otras palabras, es la técnica mediante el cual un investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada.

La información recopilada gira en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de las personas como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación de estudio, y tiene las siguientes características:

- Previo a la entrevista, el investigador lleva a cabo un trabajo de planificación elaborando un guion que determine la información que quiere obtener.
- Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella.
- Durante el transcurso de la entrevista se relacionan temas y se construye un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones (Murillo, 2018).

Para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se plantearon preguntas relacionadas con el concepto de liderazgo organizacional y la metodología ágil que se aplica en las organizaciones en la actualidad.

Los participantes son diez líderes de diferentes áreas funcionales de Protección S. A. que tienen personas a cargo y conocen los conceptos básicos de las metodologías ágiles; ocupan puestos en los procesos estratégicos u operativos de la organización.

Estas son las preguntas:

1. ¿Por qué cree que las prácticas de gestión ágil están transformando la organización en la actualidad?
2. ¿Es posible que toda la empresa, en particular las áreas transversales como las administrativas, financieras y jurídicas, se vuelvan ágiles?
3. Según usted, ¿qué tan efectivas son las metodologías ágiles en la organización?
4. ¿Cuál cree que sería un factor indispensable para que las personas practiquen las metodologías ágiles en su día a día?
5. ¿Cómo cree que el liderazgo ágil les aportaría a sus colaboradores?
6. ¿Cree que el liderazgo ágil es conveniente para la organización? ¿Por qué?
7. ¿Cómo aseguraría la productividad del equipo en un equipo ágil?
8. ¿Cómo guiar al equipo adecuadamente sin caer en un mando y control excesivos?
9. ¿Cuál cree que es la mejor forma de hacer que toda la organización sea ágil?
10. ¿Qué barreras como líder cree que puede tener la implementación de las metodologías ágiles en la organización?

7. Análisis de los resultados

Para conocer la percepción del liderazgo actual y de las nuevas tendencias de la gestión de equipos que traen consigo la incorporación de las metodologías ágiles, se entrevistó a un grupo de diez líderes de diferentes áreas funcionales de Protección S. A., una organización del sector de los servicios financieros en Antioquia.

Las metodologías ágiles que se han estado incorporando en organizaciones del departamento de Antioquia en la actualidad están generando una transformación en la forma de trabajar en equipo, la entrega de resultados y las mediciones de los indicadores de desempeño. Es en aspectos como estos donde el líder debe preguntarse qué estilo de liderazgo debe incorporar y cómo se adapta a estas nuevas tendencias de trabajo para saber conducir los equipos que estén incorporando estos marcos de trabajo en su día a día.

Los resultados de las entrevistas evidencian diferentes puntos de vista que llevan a identificar comportamientos en la forma de liderar equipos de trabajo y cómo, al incorporar las metodologías ágiles en la organización, se puede lograr una transformación del liderazgo. Esta transformación, que se encuentra en proceso, requiere un trabajo específico –que se describe a continuación–, con el fin de crear líderes asertivos y eficaces, que generen valor y estén enfocados en la consecución de los objetivos empresariales.

La Tabla 2 muestra la relación entre los objetivos y las categorías.

Tabla 2. Relación entre los objetivos y las categorías

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías
Determinar la factibilidad de la adopción de la metodología ágil en el liderazgo corporativo de las diferentes áreas de negocio en las organizaciones del sector de los servicios	Identificar los estilos de liderazgo en las áreas operativas de una organización del sector de los servicios financieros.	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de contribución del líder a los equipos de trabajo ágiles.• Percepción de la transformación del liderazgo contemporáneo.

financieros en el departamento de Antioquia.	<p>Caracterizar los métodos contemporáneos de liderazgo ágil en las organizaciones basado en los estilos de liderazgo y los principios de la metodología ágil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento de la metodología ágil en una organización. • Percepción sobre las tendencias actuales de liderazgo ágil en las organizaciones. • Percepción de efectividad de las metodologías ágiles en una organización.
	<p>Describir la importancia de la implementación del liderazgo ágil en las áreas de la organización estudiada.</p>	
	<p>Proponer estrategias de implementación de liderazgo ágil en las áreas de la organización estudiada para la generación del cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución del liderazgo ágil a la productividad de los equipos. • Estrategias sugeridas para hacer que toda la organización sea ágil. • Comportamientos y competencias sugeridas para aplicabilidad de liderazgo ágil.

Fuente: elaboración del autor.

7.1 Procedimiento

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tres fases:

La primera fase es el marco teórico, donde se describen los estilos de liderazgo actuales y los principios de las metodologías ágiles, y se proponen competencias idóneas para el liderazgo de los equipos de trabajo.

La segunda fase usa un instrumento de recolección de información: la entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas referentes a cada una de las variables, que permitió identificar la percepción de la forma de liderazgo actual y el conocimiento y la adopción de las metodologías ágiles en los equipos de trabajo como facilitadoras de la consecución de los resultados organizacionales.

La tercera es el análisis de las entrevistas, donde se particularizan las semejanzas y diferencias halladas con respecto a las relaciones observadas entre el liderazgo ágil y la percepción de la metodología, para asumir un estilo de liderazgo idóneo.

7.2 Nivel de contribución del líder a los equipos de trabajo ágiles

La Tabla 3 muestra la relación de la percepción de contribución del liderazgo ágil.

Tabla 3. Relación de la percepción de contribución del liderazgo ágil

Líder	Contribución a todos los equipos de trabajo	Transformación del liderazgo
1	<p>¡Sí, por supuesto! La metodología ágil se tiene que vivir en la cotidianeidad, independientemente del asunto que estés tratando. La metodología ágil se puede implementar tranquilamente en cualquier área, desde la producción hasta la administración, y también en el campo productivo, como el de los servicios.</p>	<p>Sí; he tenido la oportunidad de comparar las metodologías que se están implementando hoy día en Protección y en otras empresas por las asesorías que doy en unas pymes, y hay una diferencia muy grande en las formas de trabajo.</p> <p>La inclusión y adopción de la metodología ágil genera un valor en toda la organización.</p>
2	<p>Definitivamente sí. Eso tiene, en mi opinión, varios componentes que se deben estructurar para que tengan la misma línea de pensamiento.</p> <p>Para las áreas operativas, cuando tienen unos perfiles y una forma de hacer las cosas muy diferentes, es un poco complejo hacer que se incorporen en estas áreas, en particular la metodología ágil, porque no tienen la misma estructuración académica o personal.</p> <p>Muchas personas pueden enredarse y enredar el proceso.</p>	<p>Sí; definitivamente es una opción muy revolucionaria en términos de la administración de recursos, específicamente con las personas, al incorporar la metodología ágil en la organización.</p>
3	<p>Considero que sí, pero deben pasar dos cosas. La metodología ágil no se implementa sola. Si bien estamos trazando un camino para incorporarlas en el día a día, en la organización se cuenta en algunos casos con estilos liderazgo un poco rígidos.</p> <p>Se requiere una renovación en el liderazgo mediante nuevos líderes que faciliten estas formas de trabajo. Sin embargo, se presentan algunos obstáculos que están dados por un liderazgo enfocado en la perfección, estar limitado a la documentación del proceso y a la no delegación, entre otros.</p>	<p>Este año en la organización sí se ha hecho efectivo. Si bien Protección ha estado trabajando en los últimos años en esto, este en particular ha demostrado un cambio.</p> <p>Nos hemos ubicado estructuralmente de una forma diferente y hemos priorizado planes de trabajo más transversales para la generación de valor a toda la organización.</p>
4	<p>Yo pienso que, desde el punto de la metodología, es posible y factible en diferentes áreas y con diferentes equipos de trabajo. Si el método tiene sentido para las personas y le encuentran el valor a las labores que realizan, perfectamente es aplicable.</p>	<p>Sí, rotundamente. Son prácticas que nos han llevado a tener conversaciones diferentes. Objetivos de tener sentido compartido de los proyectos que estamos haciendo, que están apoyadas por esta metodología, es algo que hemos empezado a interiorizar en la organización.</p>

5	<p>Algunas de esas sí, y sin duda alguna otras requieren un poco más de tiempo y pueden ser más retadoras. Mi área es transversal, y es un reto aun mayor, porque nuestro objetivo es entregar servicios a toda la compañía en asuntos de contenido empresarial,</p> <p>Cada nueva petición o requerimiento demanda tiempos, esfuerzos y características específicas que exigen estas capacidades. Para esto, la metodología ágil es útil y la podemos implementar.</p>	<p>Sí lo creo; sin embargo, es una transformación que se va dando con el tiempo. En Protección se viene hablando de agilismo desde 2014, y en este tiempo he visto que las personas se sienten familiarizadas con el concepto; los proveedores también empezaron a hacerlo y a trabajar con esta metodología; entonces pienso que en la organización se han permeado estas prácticas tanto en los proyectos como en algunas áreas funcionales del día a día.</p> <p>Considero que es muy positivo, porque la metodología ágil permite hacer entregas rápidas y de valor, su principal objetivo.</p>
6	<p>Sí. Considero que la metodología ágil nos permite evidenciar que podemos hacer las cosas mejor y más rápidamente teniendo en cuenta las diferentes interacciones que tenemos en la organización. Es factible y hasta indispensable que las áreas transversales se apalanquen de los métodos ágiles para la consecución de sus objetivos.</p>	<p>Sí, Pienso que Protección está metido en el asunto de la metodología ágil desde hace unos tres años y se han evidenciado cambios muy positivos que hoy percibimos en los procesos operativos.</p>
7	<p>Creo que sí. Las prácticas ágiles son una tendencia que ha generado transformaciones y movimiento en la compañía; venimos con una velocidad acelerada en procesos cambiantes que representen eficiencia y mejoramiento.</p> <p>Actualmente estamos aplicando algunos elementos de la gestión ágil en los equipos de la organización como el mejoramiento continuo, que busca que revisemos los procesos y acciones diarias para identificar cuáles generan desperdicios, cuáles pueden cambiarse y cuáles deben de mantenerse; hay otras prácticas ágiles y planes de entrenamiento que la organización viene realizando para generar cultura de agilismo, dado que la transformación requiere adaptación a las nuevas maneras de hacer las cosas.</p>	<p>Desde mi punto de vista, sí. El agilísimo puede llevarse a todas las áreas de la organización, porque estas también realizan actividades que pueden generar desperdicios y deberían ser revisadas y transformadas.</p> <p>En los procesos de agilísimo, la idea es probar opciones de hacer cosas diferentes, ajustarlas e implementar nuevas acciones eficientes que garanticen los resultados esperados, independientemente de cuál sea el área o equipo de la organización.</p>
8	<p>El agilismo es clave para afrontar los retos que tiene la organización hoy. Protección ha hecho la transformación al agilismo con los proyectos estratégicos, inicialmente los de las IT, buscando de una forma colaborativa la consecución de objetivos en el corto plazo y entregando valor al cliente de forma rápida.</p>	<p>Lo principal es la estrategia organizacional y la estructura. Si en la estrategia se define que la incorporación de la metodología ágil se debe aplicar, todos debemos estar en esta alineación y se debe lograr.</p> <p>También es importante trabajar en grupos o tribus compuestos por equipos interdisciplinarios. Esto hace que estemos transformando las personas y nos permitirá trabajar de forma agrupada, enfocada a la obtención de resultados y, a su vez, desarrollando a las personas desde el ser.</p>

9	<p>¡Todas! Cobra mucho sentido porque no es un asunto tecnológico. La gestión de los planes de trabajo del día a día y cómo lleva uno la estrategia de la organización a su mínima expresión para tener resultados que lleven al cumplimiento de los objetivos de negocio.</p> <p>Porque la metodología tiene una ventaja muy valiosa, que es saber priorizar, y al no saberlo va descubriendo cómo hacerlo de la mejor forma para alinearlos de forma estratégica.</p> <p>Otro aspecto importante es que el agilismo rompe barreras jerárquicas. Por ejemplo, si estamos en un equipo multidisciplinario y tenemos responsabilidades diferentes, pero estamos enfocados en un mismo fin, yo, que soy del área operativa, puedo tranquilamente aportar en un asunto administrativo. Eso genera roles y habilidades muy importantes y aporta mucho valor.</p>	<p>Estoy absolutamente segura de que sí. El agilismo ha transformado en la forma de entregar valor al negocio. Por esta razón, uno puede percibir valor en muy corto tiempo y percibir resultados.</p> <p>Protección ha empezado a trabajar esto desde el área de tecnología. Sin embargo, uno, cuando es líder y va viendo la forma de trabajar, cómo van funcionando los proyectos, cobra el sentido traerlo a las áreas funcionales.</p> <p>No se necesita implementación de tecnología para trabajar con un marco ágil. En esa medida, los equipos se van transformando y van generando valor de forma permanente al negocio</p>
10	<p>Sin duda alguna. La metodología ágil es un marco de trabajo, y al ser un marco implica las formas de trabajo. Entonces es claro que el agilismo no está enfocado hacia lo tecnológico, sino hacia cómo entregar un resultado oportuno en el tiempo menor y satisfaciendo las necesidades del cliente.</p>	<p>Pienso que las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de entender cuál es la mejor forma de ser más ágil y con un enfoque hacia los proyectos que tienen una duración determinada. Las organizaciones tienen unos dolores muy grandes por la durabilidad tan amplia que los proyectos tenían, la falta de entendimiento del cliente para llevarlos a cabo y las metodologías de cascada, que estaban fundamentadas en hacer y solo percibir el valor en el tiempo.</p> <p>Proyectos de hasta cinco años de duración, cuando las necesidades y el mercado eran completamente diferentes a las que se tenían cuando se inició dicha iniciativa. Por esto pienso que la metodología ágil está transformando las organizaciones.</p>

Fuente: elaboración del autor.

7.3 Métodos contemporáneos de liderazgo ágil y aplicabilidad de las metodologías ágiles

La Tabla 4 muestra la relación de la percepción de contribución del liderazgo ágil.

Tabla 4. Relación de la percepción de contribución del liderazgo ágil

Líder	Conocimientos de las metodologías ágiles	Tendencias sobre el liderazgo ágil	Efectividad en las metodologías ágiles
1	<p>Lo que me gusta de la metodología ágil es que no es una sola. Hay unas aplicables para lo tecnológico, otras adaptables a lo operativo y transversales.</p> <p>No son necesarias todas las ceremonias para ciertas funciones. Por ejemplo, la gestión de los impuestos; este asunto es transversal y estandarizado y aplica la agilidad, sin embargo, no con un detalle específico.</p>	<p>Si yo como líder no aplico los marcos de trabajo, el equipo no va a ver la necesidad de hacerlo. Si yo adopto el trabajo y empiezo a mostrarles los beneficios de la inclusión de la metodología ágil, voy a crear la necesidad en mi equipo de hacerlo.</p> <p>Los equipos suelen parecerse a sus jefes. Por esta razón es indispensable desde ese punto de vista generar el ejemplo en estas formas de trabajo para que se permee en todos.</p>	<p>Mostrando la gran variedad de artefactos que tiene la metodología ágil.</p> <p>Ayudando a buscar cuál se adapta a las necesidades particulares, pero indicándoles que el método de entrega periódica y cumplimiento de objetivos es lo primordial.</p> <p>El equipo de trabajo debe tener la autonomía para decidir cómo ser ágil, pero que lo practique definitivamente.</p>
2	<p>Yo considero que es un proceso. Protección hace unos cuatro años viene incursionando en el agilismo. En otras palabras, la adopción del <i>Scrum</i>.</p> <p>Del último año hacia acá se ha fortalecido más y se han visto resultados muy positivos. Sin embargo, creo que aún hay mucho por trabajar, donde la persistencia en hacer que se dé el cambio es el gran reto para la organización.</p>	<p>El tema de agilismo está inmerso en la personalidad de los individuos que es necesario despertar. La idea es que se haga mediante diferentes herramientas como la capacitación. Se hace necesario invertir en capacitación, pues cuando las personas no tienen clara la metodología y se intenta hacer algo mediante este método de trabajo, la gente puede sentir cierto temor a la hora de empezar a trabajar de esta manera.</p> <p>No se tiene idea del agilismo. Que se conozca en todos los niveles de la organización y se empiece a practicar es la mejor</p>	<p>Sería empezar a implementar el conocimiento en las personas. La definición clara de los objetivos y llevar al equipo de trabajo al entendimiento de la metodología desde su día a día y que este sea visto de una manera transversal en los procesos de la dirección y que sepan cómo se comunican con otras áreas para que no terminemos unos con metodología ágil y los otros que son insumos no tengan claro cómo ser ágiles.</p>

		forma de permear esto en el día a día.	
3	<p>Son altamente efectivas. Si hoy no estuvieran presentes en el día a día, seríamos una organización extremadamente lenta.</p> <p>Hoy podemos hablar de entregas tempranas, de mínimos productos viables. Esto ayuda y apalanca los entregables a los clientes como principal función.</p> <p>Sin embargo, la efectividad se ha comprobado en el mundo de la tecnología.</p> <p>Nosotros, desde las áreas operativas, estamos mirando la adopción e incorporación de estas prácticas hacia soluciones que no son tecnológicas, sino el liderazgo en los procesos y los canales.</p>	<p>En mi equipo de trabajo tengo dos perfiles. La persona que conoce y practica la metodología ágil en su día a día; lo tiene incorporado en su quehacer diario. Y otro tipo de persona que no está capacitada ni tiene fortalezas en el ella.</p> <p>Ante esto, lo que hacemos es el aprendizaje por reflejo. Cada una de las personas conocedoras está apoyando a las que no la conocen y las hacen partícipes de las ceremonias, entregables y demás.</p>	<p>Considero que esta es la base del año siguiente en esta organización. No deberíamos llamarlo metodología ágil, sino volverlo parte de nuestro ADN.</p> <p>Que no sea algo para seguir, sino que lo tengamos incorporado en cada uno de nosotros, el empoderamiento y la confianza en los equipos.</p> <p>Sin duda alguna pienso que debemos hacer que los equipos tomen decisiones basados en situaciones de mejora y que nos busquen a los líderes para ayudarlos a encaminar alguna situación en particular, no como validadores de todo lo que deben realizar.</p>
4	<p>Desde el punto de vista de los proyectos y equipos donde la estamos practicando en la actualidad es un éxito, porque tenemos casos donde mostramos los resultados, donde ha crecido el grado de madurez de los equipos, se han hecho las cosas diferentes y con una cadencia diferente.</p> <p>Ha sido tan positivo, que estamos involucrando más equipos a trabajar de esta manera.</p>	<p>Que le vean sentido. La gente usa las cosas porque le encuentra el sentido y le ven la ayuda en su día a día.</p> <p>Si nosotros hacemos que la priorización, el despliegue continuo y la calidad que generan estas formas de trabajo en las personas es positiva y generadora de valor, será adoptado sin dificultad por toda la organización.</p>	<p>Yo pienso que desde que estemos usando las prácticas y herramientas de la metodología ágil encontramos claridad en los objetivos, mantenemos a la vista de todos los avances de los planes de trabajo.</p> <p>No tenemos excusas del no cumplimiento y estamos hablando continuamente de los obstáculos para superarlos.</p>

5	<p>Son muy efectivas para entregar producto rápido.</p> <p>El defecto que puede presentarse en algunas ocasiones es que no evolucionamos el producto. Nos quedamos con el mínimo producto viable por un largo período de tiempo.</p> <p>Encontramos los beneficios de forma rápida y cambiamos las prioridades.</p> <p>No se continúa en la línea de continuar desarrollando los diferentes atributos que dejamos atrás en la priorización.</p> <p>Sí considero que es efectivo en la entrega, pero en ocasiones las cosas se quedan en el mínimo.</p>	<p>En parte es la formación sobre la metodología ágil a las personas, y esto Protección lo ha estado realizando de manera frecuente fortaleciendo los conceptos y ayudando a que las personas se desarrollen en este campo, se hacen ejercicios y se fomenta la aplicabilidad. Sin embargo, el aprendizaje real se da cuando se tiene que hacer realidad y esto se da en básicamente en los proyectos.</p> <p>Ver cómo va funcionando la metodología e ir teniendo aprendizajes. Pienso que la manera de aprender es la formación y aplicabilidad.</p>	<p>En el día a día usamos técnicas del agilismo en el liderazgo. Priorizamos, nos comprometemos a entregables más pequeños y damos valor temprano a los usuarios finales.</p> <p>Como líder ágil es importante tener la claridad de la herramienta a utilizar según las condiciones y los conocimientos del equipo de trabajo.</p> <p>En la actualidad hacemos las reuniones respectivas para lograr encontrar las formas adecuadas de entregar valor rápidamente.</p>
6	<p>Por el proceso que administro genera mucho valor. Yo soy una beneficiada de los cambios tecnológicos que la metodología aporta y me da mucho valor, pues recibo entregas periódicas de sistemas de información que nos reducen los tiempos de demora en la definición de pensiones.</p>	<p>Es importante la participación permanente de los equipos de trabajo en las diferentes iniciativas promovidas por la organización que ayudan a la generación de valor. Esta es una oportunidad muy grande para que las personas desarrollen estas habilidades y las puedan aplicar en el día a día.</p>	<p>Para mí lo más importante es empoderar al equipo. Es fundamental que las personas de mi equipo de trabajo no solo manifiesten un problema o situación por resolver, sino que tengan propuestas de resolución que les permita desarrollar nuevos puntos de vista y nuevas formas de resolución de problemas.</p> <p>Obviamente, yo estaré para apoyarlos y orientarlos cuando sea necesario.</p>

7	<p>Los métodos ágiles son efectivos, porque permiten probar las soluciones y ajustarlas rápidamente para lograr los resultados.</p> <p>No se puede desconocer que la adaptación a los cambios rápidos puede ser compleja y pueden generarse ineficiencias iniciales mientras hay un entendimiento de la transformación y se cierran las brechas de conocimiento y ajuste de la nueva solución diseñada y puesta en prueba para luego ser implementada.</p>	<p>El conocimiento y el entrenamiento. La metodología ágil debe de ser parte de un plan de entrenamiento con el cual se ponga a disposición de todos los colaboradores los principales elementos de la metodología explicándolos de una manera muy práctica.</p> <p>El líder debe empezar a interiorizar y usar elementos del agilísimo en el día a día para que todos vayan evidenciando cambios y resultados diferentes, para los clientes que hoy nos requieren soluciones creativas, innovadoras y rápidas.</p>	<p>Desde el liderazgo debemos creer en el agilísimo, debemos de motivar la creación de cultura en los equipos para que cada uno busque en su día a día una manera diferente de hacer las cosas y que esta genere eficiencia en tiempo, dinero y esfuerzo de solución para lograr resultados más rápidos y efectivos.</p> <p>Adicionalmente, creo que como líder debemos de aportar al equipo conocimiento y acompañamiento en los elementos de la metodología ágil, para que con este conocimiento se estructure el interés.</p>
8	<p>Pienso que en Protección estamos en un nivel 3 en una escala de 1 a 5, porque estamos en una etapa de transformación.</p> <p>Las áreas operativas están redefiniendo sus procesos, y cuando encuentran mejoras llevan las necesidades que requieran tecnología y se define un plan de mejoramiento tecnológico usando métodos como <i>Scrum</i>, <i>XP</i>, <i>Lean</i>, etc.</p>	<p>Debemos desarrollar múltiples capacidades para ser generalistas y transversales. Si somos responsables y autónomos en hacer el trabajo en conjunto logramos un desarrollo de las personas a través del aprendizaje.</p> <p>Adicionalmente, estos equipos están en función de aportar a otros equipos y a su vez de generar valor en todo sentido.</p>	<p>Pienso que lo primero es hacerme cargo del rol. La orientación es trabajar como <i>Scrum Master</i>.</p> <p>Desarrollar las personas para evolucionar las personas con empoderamiento para el desarrollo real.</p> <p>Otro elemento importante es el foco estratégico que el líder debe tener interiorizado para entregar valor al equipo. El líder está al nivel del equipo para ayudarlo y no permitir que se pierdan los objetivos.</p>

9	<p>Aún nos falta en Protección. Hemos recorrido un gran camino que abanderó la vicepresidencia de tecnología, pero evidentemente hay áreas y personas a las que aún les cuesta entender e interiorizar la metodología, y cuando específicamente los equipos se pegan a los procesos e instructivos para realizar las cosas, pierde un poco de velocidad.</p> <p>Las metodologías ágiles nos invitan a dejar de trabajar por ciclos y nos impulsan a tener una mirada más integral.</p>	<p>Yo pienso que las organizaciones deben ser más flexibles para la experimentación. Es decir, permitir más a fallar, quitar de la mente de las personas que la falla implica el despido de la organización.</p> <p>Este es menos relevante que otros aspectos en los que las fallas pueden generar grandes pérdidas.</p> <p>Cuando se pierde capital político por las fallas se inhibe el deseo de experimentar por hacer cosas distintas.</p>	<p>El rol más importante es dejar hacer al colaborador; segundo, orientarlos en cuanto a los términos de tiempo.</p> <p>El líder tiene la responsabilidad de saber cuáles son los entregables, la visión de lo que se está haciendo y, a su vez, esto se permea en los colaboradores para que ellos mismos puedan asumir un rol similar y sean auto-gestionados completamente.</p> <p>También considero que en la cultura hay un asunto de formación y exposición.</p> <p>Las personas sin duda alguna no son de un área y mucho menos de un líder. Las personas son de la organización, y ellas deben estar donde dicho valor se refleje más.</p>
10	<p>Para que sea efectivo tiene que haber dos cosas: compromiso de toda la organización para su aplicabilidad y comprender que este estilo de trabajo no es solo un marco de trabajo, sino un plan de acción integral de toda la organización, entendiendo que todos debemos trabajar apuntando hacia un objetivo y sobre esos objetivos se deben hacer acompañamientos, seguimientos y verificaciones permanentes; y hacemos entregas tempranas y no solo las hacemos, sino que las evolucionamos</p>	<p>El factor indispensable es entender e incorporar en el día a día los conceptos básicos de la metodología ágil y entender claramente cuáles son los hábitos para lograr que se incorpore dentro de las organizaciones.</p> <p>El factor relevante es el entendimiento del concepto, aplicarlo y ser constante sobre el método para lograr los resultados.</p>	<p>Las organizaciones de hoy deben cambiar el concepto de trabajar por horarios o el control excesivo.</p> <p>Debemos trabajar siempre mirando los objetivos, y como líder le inculco de forma permanente a mi equipo el trabajo por objetivos basado en unas promesas cumplibles. apalancando la estrategia de acompañamiento a las personas.</p>

	enfocados en la mirada tecnológica y funcional para la obtención de resultados.		
--	---	--	--

Fuente: elaboración del autor.

7.4 Estrategias de implementación del liderazgo ágil

La Tabla 5 muestra las estrategias de implementación del liderazgo ágil.

Tabla 5. Estrategias de implementación del liderazgo ágil

Líder	Nivel de contribución del liderazgo ágil	Percepción de la contribución del liderazgo ágil en la organización
1	El equipo, cuando esté implementando las metodologías ágiles, va a mostrar por si solo los resultados.	Pienso que puede aportar. Solo que a veces las personas en ocasiones se “sobreactúan”. Como líder puedo aplicar metodologías ágiles en el día a día y ayudar al equipo para que lo hagan. En algunas ocasiones la metodología ágil no tiene la cabida. Son casos muy concretos (por ejemplo, el manejo de demandas o tutelas); hay asuntos que por la naturaleza de la situación no dan cabida al agilismo y requieren tiempos de espera que no son controlados por factores internos en la organización.
2	Definiría indicadores de gestión que permitan medir los objetivos, eficacia y efectividad con que se estén realizando las tareas. Los tiempos de entrega: Si la actividad operativa supera los plazos comprometidos. Me enfocaría en medir el desempeño y efectividad en los procesos. Aunque es importante la agilidad, la medición es indispensable. Asegurar que las metas se cumplan como debe ser y en los tiempos esperados. La medición nos va a permitir ser más ágiles.	En Protección tenemos procesos muy operativos y a veces nos cuesta mucho tomar decisiones. Somos bastante democráticos en muchas necesidades y esto va en contravía del agilismo, teniendo en cuenta que de alguna manera no nos damos la autonomía para decidir. El escalamiento de cualquier situación para que se pueda aprobar genera una limitación, pues los tiempos se vuelven más grandes y la toma de decisión se afecta evitando así que se pueda llegar a ser efectivamente ágil.
3	Para mi área en particular ha sido un tema paradójico. Si bien nosotros no somos un equipo de fábrica, aunque estemos en la operación, el mundo de la productividad en el agilismo hace que estemos a otra velocidad. Sin embargo, genera temores en algunos casos sobre el tema de clima organizacional, porque como todo lo queremos para el corto plazo y los resultados son pronto, puede confundir al equipo en las metas del mediano y largo plazo.	El mercado y los clientes nos exigen de forma permanente la transformación. Si no estamos “montados” en el agilismo no seremos capaces de dar respuesta a las necesidades de los clientes en tiempos cortos.

4	Yo considero que la productividad desde un punto de vista directo es la generación de valor. Si de lo que se está haciendo no estamos generando valor, debemos cambiar, porque no es el camino indicado. Debemos asegurar que todo lo que se hace tenga un sentido y genere una entrega que mejore un proceso o el hacer de otra persona en la organización	Puede que no siempre sean resultados positivos, pero lo importante es generar resultados. No siempre son los esperados, pero hacer las cosas de manera más rápida y continua marca una diferencia en los equipos de trabajo. Por esta razón creo que el liderazgo ágil es fundamental e indispensable, pues aunque no todos los resultados sean los esperados, la orientación que se pueda brindar con el liderazgo ágil marca la diferencia para asumir los retos que se generen.
5	Algo que aprendimos es el valor que se genera. Esto lo estamos haciendo a través de las historias de usuario que acordamos desarrollar en un período de tiempo (<i>sprint</i>). Desarrollarlas y empezar a testear de forma inmediata. Digamos que más allá del tiempo invertido o el alcance completo, la idea es liberar los entregables que podemos probar y que sean entregas potenciales; medimos la verdadera efectividad de la metodología de trabajo.	Cada vez los cambios son más rápidos y tenemos que sacar productos y servicios con más celeridad. El mercado no nos da espera y por esta razón no podemos devolvemos en el tiempo cuando hacíamos soluciones de años y la competencia se adelantaba. Considero que debemos volcarnos hacia las metodologías ágiles y Protección lo ha entendido. Llevamos en este camino varios años y esto es un paso muy importante.
6	Con los tableros de control nos damos cuenta de cómo vamos con respecto a lo esperado. En ceremonias como las <i>daily</i> nos damos cuenta de la situación actual del <i>sprint</i> y esto nos da un avance, y si tenemos impedimentos nos responsabilizamos de ellos para darles las respectivas soluciones. Afinamos los planes de trabajo a fin de obtener la productividad esperada	El método entrega mejoras de forma temprana y permanente y permite ir afinándonos en la medida en que se hacen las entregas. Por esta razón creo que son muy aportantes y generadores de valor en la organización.
7	Con una medición cuidadosa de las propuestas ágiles, midiendo los impactos rápidamente, ajustando a tiempo lo que debe ser ajustado y re-implementando nuevas soluciones que apalanquen los resultados esperados.	El liderazgo debe de ser transformado para que con la manera de alinear, liderar y acompañar los equipos se viva e interiorice la cultura del agilísimo. Los líderes debemos de gestionar la transformación tomando conciencia de la importancia del agilismo en los procesos de la organización, tener ganas de hacerlo, conocer y estudiar sus elementos básicos para ponerlos en práctica y hacer el esfuerzo de mantener esta cultura transformadora.
8	En este momento estamos trabajando en un modelo de trabajo ágil asociado a diferentes variables. El desempeño de los equipos, el <i>time to market</i> , la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión que espera la compañía por el trabajo realizado. Cada uno de los entregables continuos debe estar asociado a indicadores claros y coherentes frente a lo que espera la compañía.	El liderazgo es un habilitador. El rol del líder ágil es importante para habilitar las capacidades de las personas. Desarrollar los equipos para que se trabaje de forma autónoma e inter-áreas con todos los equipos de trabajo.

9	<p>Con los resultados y el valor que se den en lo que se hace. El marco de trabajo ágil tiene como característica indispensable la generación de valor y la entrega periódica. Esta es sin duda una fuente de medición de productividad.</p> <p>Se puede medir en eficiencia, satisfacción y demás. Pienso que con lo que generalmente conocemos de medición de procesos y las herramientas que entregan las metodologías ágiles se pueden medir de forma eficiente los resultados rápidos que entreguen los equipos de trabajo.</p>	<p>¡Yo quiero ver en esta organización, más que por jerarquías, por agilismo! Poder integrar los planes de trabajo sin verme como un director, sino como un miembro más del equipo en el que en un plan de trabajo sea la responsable de llevar a cabo el entregable y en otro equipo sea una participante más de la célula que permita aportar y generar valor al objetivo que se tenga planteado.</p>
10	<p>La productividad se mide con unos objetivos y unos compromisos, y esos compromisos con las capacidades para la entrega de resultados. Los objetivos los miramos con el conocimiento actual y cómo en la medida que se madura este conocimiento y los objetivos se miden en cada una de las etapas con los entregables comprometidos.</p>	<p>Esto es un factor indispensable en la organización. Más que convertirlo en un hábito debemos tener líderes empoderados en todos los niveles. Si los líderes no están encaminados a esta práctica del agilismo y la incorpore en su día a día, difícilmente se va a permear esto en la organización</p>

Fuente: elaboración del autor.

La Tabla 6 muestra el nivel de contribución del liderazgo ágil.

Tabla 6. Nivel de contribución del liderazgo ágil

Líder	Nivel de contribución del liderazgo ágil
1	<p>Yo pienso que Protección ha hecho un trabajo muy positivo. La formación, las cualidades de la adopción de la metodología son muy importantes; sin embargo, creo que es un asunto cultural. Existen personas que tienen un sesgo frente a la gestión del cambio por su personalidad o porque llevan muchos años haciendo las cosas de una forma y les cuesta cambiar un poco. Hay que ayudar a las personas con esa resistencia al cambio.</p>
2	<p>Yo considero que el agilismo se debe llevar en el ADN de la organización. Si no respiramos agilismo en todas las áreas terminaríamos como en la torre de Babel. Algunos con una velocidad de entrega muy rápida y otros con unas limitaciones impresionantes, y cuando se empiezan a manejar ritmos y velocidades diferentes podemos tener consecuencias no tan positivas.</p> <p>Entonces, si no se respira agilismo en la organización, la compañía no va a percibir los resultados de estos marcos de trabajo.</p> <p>En todos los niveles de la organización debe darse esta forma de trabajo, desde la junta directiva, la presidencia y hasta en los cargos operativos. En la medida que todos estemos orientados en este entorno se dará una aplicación automática y natural en todos los equipos de trabajo.</p>
3	<p>Quitarnos los paradigmas que hoy en día tenemos. El nuevo liderazgo que llegue a Protección debe tener claro que estas metodologías son las que nos aportarán mejoras.</p>
4	<p>Mostrando logros. Es importante dar ejemplo mediante la entrega de valor periódica. Que la organización note que estamos haciendo las cosas diferentes y que cada rol de esta empresa sea consciente de que este cambio se puede dar y que aportaría en gran medida.</p>
5	<p>Pienso que las estrategias de formación y el involucramiento de las personas sería la manera de aprender. También concientizándolas sobre los beneficios de la metodología. Referenciándonos en las buenas prácticas que el mercado ha tenido no solo en el desarrollo de software, sino en cualquier tipo de trabajo. Considero que con estas estrategias podemos terminar de</p>

	convencernos de que es muy buena la metodología y hacer que todos nos enfoquemos en la agilidad.
6	Trabajar en células de trabajo. Participar en el desarrollo de la metodología en la organización hace que sea completamente aplicable y se puede demostrar que trabajando de esta manera se pueden cumplir los objetivos.
7	Siempre hemos escuchado que la cultura se traga la estrategia y estoy de acuerdo con esta afirmación; debemos de trabajar con las personas con un sentido muy claro acerca de cuál es el propósito organizacional: "acompañamos a nuestros clientes a cumplir sus sueños". El agilismo siempre tendrá al cliente en el centro, y la razón de ser de nuestra compañía es el cliente y su satisfacción. Debemos de trabajar siempre la motivación de los colaboradores, resignificar el error para garantizar que se tomen decisiones ágiles y permitarnos a todos conocer los resultados de los procesos de transformación que trae el agilismo.
8	Es una pregunta compleja pero muy interesante. Existen muchos casos de éxito a nivel mundial que nos permiten apoyarnos para el desarrollo de la metodología. Debemos dejar de trabajar como proyectos y enfocarnos a la creación de productos. Enfocar nuestros objetivos hacia las necesidades del cliente y la experiencia. Hoy el mercado se mueve por la forma de percibir el valor del cliente. Acá es donde entran los planes estratégicos que tienen que ser dinámicos. Ya los planes que tenemos a cinco años no son viables. Deben acotarse a las necesidades actuales y hacia las tendencias del plazo corto y mediano que el mercado va planteando para obtener resultados positivos.
9	Pienso que es un asunto cultural bastante grande que se debe dar. Sin embargo, hay que dar pasos en este camino. Considero que la cultura se crea por las cosas que se van visualizando alrededor; con esto quiero decir que no es necesario una charla de cultura para fomentar la transformación, sino que con los pasos que se han dado mediante los equipos que han trabajado de forma ágil o están en diferentes células de trabajo toma fuerza en la organización. Con lo que ha pasado en los proyectos actuales en Protección, hemos visto una cultura orientada hacia las metodologías ágiles. También pienso que uno de los aspectos más relevantes es poner al cliente en la mitad de los planes de trabajo, y en esa medida hay que crear células de trabajo interdisciplinarias, pues el punto de contacto con un cliente en Protección les incumbe a muchas personas. Entonces lo que debe suceder es que si trabajamos por jornadas, deben configurarse células de trabajo que vayan entregando valor. En la medida en que esos trabajos se promuevan se va a generar una forma de trabajo diferente. Este va ser el paso definitivo para que tengamos que trabajar de forma ágil.
10	La mejor forma es habilitar las capacidades que incorporen los conceptos de agilismo. Creo que haciendo esto e incorporar el agilismo en el hacer diario. Las organizaciones desde que se encarguen de profundizar en las ventajas, acompañar, apoyar y medir los esfuerzos realizados en esta transformación, no hay duda que será un éxito porque los resultados y los esfuerzos se harán visibles a toda la organización.

Fuente: elaboración del autor.

8. Resultados

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados y hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a diez líderes de Protección S. A. que tienen personas a cargo y poseen conocimiento de las metodologías ágiles.

Uno de los hallazgos más importantes de las entrevistas tiene que ver con la apuesta que Protección S. A. está haciendo hoy en día para fortalecer el trabajo colaborativo mediante la aplicación de las metodologías ágiles y, de esta manera, lograr llevar a cabo una transformación en la forma de hacer el trabajo, cuyo objetivo es lograr que sea más colaborativo, consistente, que genere aprendizajes y que, basados en la eficiencia y la efectividad, dé entregables más rápidos que beneficien al cliente y a la organización en general.

Con la implementación de las metodologías ágiles en Protección S. A. se está “apostando” a la adopción de los líderes de estos métodos y formas de trabajo. Desde luego, se debe hacer un fortalecimiento en la forma de liderar los equipos de trabajo contribuyendo a que el liderazgo y la aplicabilidad de las metodologías ágiles se permeen en ellos y se pueda lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para reflejar un buen liderazgo se concluye que hay competencias relevantes que serán determinantes en el rol de un líder ágil. Indudablemente se deben fortalecer las habilidades desde el ser, el hacer y el saber hacer, de modo que, como mencionó uno de los entrevistados, “el ejemplo es fundamental para que los equipos de trabajo se destaquen bajo estas nuevas formas de trabajo”. Así, el líder será un miembro más del equipo de trabajo y su contribución directa será aportar a la consecución de resultados colectivos.

Si bien las organizaciones en su plan estratégico definen unos resultados por cumplir durante un período de tiempo, es relevante que los logros de estos objetivos sean trazados con el apoyo de capacidades de liderazgo efectivo y eficiente para la generación permanente de valor, el resultado colectivo y la alineación y el buen clima en la organización. Por ello, este trabajo se centra en evidenciar que trabajar con los marcos ágiles y el liderazgo ágil se complementa y genera excelentes resultados, a pesar de lo cambiante que el mercado es actualmente.

Un buen líder ágil –demostrado en las entrevistas realizadas– se destaca por trabajar con sus equipos de trabajo, tiene conocimiento de las situaciones que se presenten y es un integrante más que contribuye en las actividades, removiendo impedimentos, internos o externos, que impidan la consecución de los logros; adicionalmente, tiene la visión empresarial y orienta a sus equipos de trabajo en la toma de decisiones determinantes, propone estrategias y tácticas que se acerquen cada vez más a que ellos tengan claros la alineación y el objetivo. Todo esto es determinante para evitar el desperdicio en las actividades que realicen.

Otro hallazgo relevante es la capacidad que debe adquirir un líder ágil para educar y transformar la forma de hacer su trabajo a los colaboradores mediante la entrega de responsabilidades cada vez más altas y para ayudarlos a enfrentar situaciones complejas. De esta forma, el líder ágil será un guía y un referente en el equipo de trabajo, aportando mediante la “consultoría” al desarrollo, empoderando temas y entregando responsabilidades importantes, para que cada miembro se sienta importante y en capacidad de entregar valor de forma constante.

Cuando un líder ágil desarrolla a sus colaboradores mediante la exposición a diferentes iniciativas o proyectos estratégicos de impacto alto y relevancia organizacional, de modo que se convierta en retos para el colaborador, ayuda a mucho a desarrollar el talento y fortalece la motivación y la confianza en el equipo de trabajo.

Otro hallazgo es la transformación cultural hacia los métodos de implementación ágil. Es indispensable que se sigan centralizando los esfuerzos, que hasta el día de hoy ha hecho la organización, en formar a las personas en los marcos de trabajo ágil en los que su aplicabilidad se dé en todos los niveles. Si una de sus partes no logra adaptarse, interiorizar y aplicar el concepto de agilidad, aparece una restricción que potencialmente opaca el proceso. Ante esto, sin duda alguna, y expresado por la mayoría de entrevistados, es indispensable que la organización pueda volcarse hacia estas nuevas formas de trabajo, y el líder en este caso toma protagonismo, porque es el responsable directo de que la metodología de trabajo se haga de manera correcta, periódica y tenga retroalimentación del equipo de trabajo de forma permanente para ajustar y mejorar en conjunto.

Para llevar a cabo el liderazgo ágil debe darse una transformación completa. Un estilo de liderazgo rígido, directivo y controlador que no permita empoderar al equipo e impida desarrollar en el equipo de trabajo habilidades de liderazgo será un impedimento para el liderazgo ágil. Hoy en día, el talento en las organizaciones del sector de los servicios financieros está diferenciado por las capacidades técnicas e intelectuales de las personas. Si el liderazgo ágil no se realiza, se generará un desperdicio en la consecución de resultados de la organización y será como una rueda suelta en el proceso de transformación organizacional. Un liderazgo territorial o dominante es un obstáculo en las intenciones de un liderazgo ágil.

Hoy en día se puede hablar de los nuevos estilos de liderazgo que llegan a las organizaciones con la incorporación de las metodologías ágiles. Para facilitar esta transformación es indispensable formar los líderes y trabajar en un mejoramiento continuo para desarrollar los estilos de liderazgo ágil a través de las siguientes competencias:

- Agilidad mental: para saber tomar decisiones correctas y en el momento adecuado, basándose en las situaciones que se plantean con los equipos y enfocándose en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Agilidad interpersonal: para contribuir de forma permanente con los equipos de trabajo mediante la transformación de su rol para adaptarse a la hora de enfrentar situaciones específicas, y aportar como un miembro más y tener la visión holística de la organización y el entorno en general para lograr transformar los entregables y las metas del negocio en hechos tangibles y generadores de valor; adicionalmente, identificar situaciones para promover la mejora continua y empoderar a las personas en función de los objetivos colectivos valorando la contribución, los esfuerzos y promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo.
- Agilidad para el cambio: para desarrollar capacidades de contener situaciones de crisis de forma oportuna, prepararse ante los cambios derivados de las estrategias empresariales, los aspectos legales, el mercado e incluso las necesidades y los gustos de los clientes. Es la habilidad de saber qué hacer ante el cambio o situación inesperada y contribuir de forma eficaz y alineada con el equipo de trabajo
- Agilidad en los resultados: para permitirles a los líderes ágiles entregar resultados permanentes y facilitar el aprendizaje continuo, de forma tal que se consiga *feedback*, cadencia, alineación y desempeño en los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que estos resultados efectivamente puedan facilitar el logro de los objetivos, definiendo estrategias que apalanquen la entrega de resultados permanentes que contribuyan a la generación de valor y que, finalmente, puedan medirse y evidenciarse en los públicos objetivos para los cuales están diseñados los productos y servicios.

Finalmente, para que las organizaciones contemporáneas puedan adaptar un liderazgo basado en los métodos de trabajo ágil es indispensable hacer un cambio gradual y permanente.

Como primera medida debe cultivarse una mentalidad de apertura al cambio en todas las personas de las áreas funcionales de la organización, de modo que puedan adaptar las diferentes capacidades de resolución de situaciones complejas originadas en el día a día. Para esto es indispensable el fortalecimiento del cambio mediante diferentes estrategias. Como primera medida, iniciar por las áreas más críticas, en este caso las operativas. Una vez se determine trabajar de esta forma, se debe dar un tiempo para la aplicabilidad del agilismo y ofrecer un acompañamiento continuo, y posteriormente medir los resultados, definir los aspectos de mejora para que se pueda aprender de esta implementación y probar nuevos métodos, con el fin de construir una gestión apropiada de los equipos ágiles, aportando al trabajo continuo y la madurez del proceso. Finalmente, se debe llevar la metodología ágil a las demás áreas de la organización y repetir el ciclo.

Otro aspecto relevante es la formación. Invertir en el conocimiento y el desarrollo de las personas es fundamental, iniciando por los cargos directivos: la presidencia, LAS vicepresidencias y las gerencias. El éxito del fortalecimiento del liderazgo ágil se da cuando el concepto se logra adaptar en el ADN de la organización, “apostando” por promover el conocimiento de la metodología ágil y asegurando que, en la medida en que el personal tenga un convencimiento sobre esta nueva forma de trabajar, se logrará la alineación estratégica y facilitará que todas las áreas de la organización estén en función del desarrollo del liderazgo ágil. La formación debe hacerse de forma gradual en todos los niveles y se debe asegurar que sea de forma directa, para asegurar que las interacciones entre las áreas estén centradas en entregar valor de forma rápida y permanente; en la medida que esto se realice de forma correcta, los equipos de trabajo mejoraran los resultados colectivos.

Por último, cuando un líder ágil aporta a su equipo de trabajo la idea del logro permanente de valor, está aportando un beneficio organizacional que se traducirá en mejores negocios, el cumplimiento de los objetivos definidos y aportará de forma directa en la satisfacción de los gustos y necesidades del cliente que, finalmente, es la razón de ser de cualquier negocio.

Al tener en cuenta estos aspectos se podrá determinar que el liderazgo ágil será un habilitador de muchos beneficios para las organizaciones en el hacer, el trabajo en equipo, la innovación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es cuestión de tiempo y de la generación incremental y permanente de cambio en todas las personas.

9. Conclusiones

En la estrategia empresarial se debe fortalecer el conocimiento de las metodologías ágiles en toda la organización para facilitar el logro de los objetivos de manera rápida.

El liderazgo organizacional se ha transformado en los últimos años; por esta razón, los estilos de liderazgo deben estar más orientados al desarrollo y el empoderamiento de los equipos de trabajo.

La cultura organizacional debe cambiar la mentalidad de los líderes con poca apertura a las nuevas tendencias de trabajo, de tal forma que se pueda facilitar la implementación del liderazgo ágil en todas las áreas de la organización.

En las empresas del sector de los servicios financieros, las personas son el activo más valioso. Ellas son fuente de creación, innovación, generación de conocimiento y compromiso, competencias indispensables para el desarrollo de una organización ágil.

Los principios de la metodología ágil apuntan a la creación de valor, la generación de aprendizaje continuo, el desarrollo de las personas y el cumplimiento rápido de resultados.

La formación permanente en las metodologías ágiles continúa siendo clave en el desarrollo del liderazgo ágil, porque promueve capacidades técnicas y desarrolla el ser, contribuyendo en gran medida a un trabajo colaborativo.

Las nuevas generaciones de empleados están generando un impacto en el desarrollo de competencias ágiles y son un talento determinante para la aplicabilidad de estos métodos de trabajo.

Los líderes ágiles deben empoderar a sus colaboradores y volverse integrantes activos de sus equipos de trabajo, disminuyendo la jerarquización de puestos en personas únicas para promover el trabajo colaborativo y la mejora continua.

Generar confianza en los integrantes de los equipos de trabajo para asumir nuevos retos mediante marcos ágiles de trabajo, aprender de los errores y ajustar el proceso de implementación para asegurar la mejora continua.

El total de los entrevistados manifestó que las organizaciones del sector de los servicios financieros contemporáneas deben aplicar las metodologías ágiles como la forma más eficaz de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Según los líderes entrevistados, trabajar con el equipo de trabajo y definir entregables a corto plazo es una ventaja competitiva para el cumplimiento de las metas en los plazos corto y mediano.

Ante lo complejo y cambiante del mercado, la incorporación del liderazgo ágil en las organizaciones del sector de los servicios financieros es completamente factible.

10. Referencias

- Appelbaum, S. H., Calla R., Desautels, D. y Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14. Doi <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Baker, S. W. y Thomas, J. C. (2007). *Agile principles as a leadership value system: How agile memes survive and thrive in a corporate IT culture* [ponencia]. Agile Conference, s. d. Disponible por descarga en https://www.researchgate.net/publication/4270492_Agile_Principles_as_a_Leadership_Value_System_How_Agile_Memes_Survive_and_Thrive_in_a_Corporate_IT_Culture
- Bancolombia (2018). *El Grupo Bancolombia ha invertido 12 millones de dólares en los últimos tres años para reinventar la forma de trabajar* [en línea, 9 de mayo]. Sitio web <https://www.grupobancolombia.com>. Disponible en <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/innovacion/inversion-bancolombia-para-reinventar-forma-de-trabajar>
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Liderazgo transformacional Mahwah*. Hoboken: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennenkum, A., Cockburn, A. et al. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development* [en línea]. Sitio web <http://agilemanifesto.org/>. Disponible por descarga en <http://agilemanifesto.org/>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennenkum, A., Cockburn, A. et al. (2017). *Agile Manifiesto* [en línea]. Sitio web <https://www.agilealliance.org>. Disponible en <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid. The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bradford, D. L. y Cohen, A. R. (1998). *Power up. Transforming organizations through shared leadership*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- Caldwell, C. y Dixon, R. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101, abril. Doi <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0184-z>
- Casa, R. (2004). *Cultura, liderazgo y organizaciones*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Chrislip, D. D. y Larson, C. E. (1995). *Collaborative leadership. How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. y Riggio, R. E., eds. (2007). *The practice of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denning, S. (2018). *SD Learning Consortium* [en línea, 2 de septiembre]. Sitio web <https://ezproxy.eafit.edu.co>. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2122/doi/full/10.1108/SL-12-2016-0086> y <http://www.sdlearningconsortium.org/>
- Deutsch, M. y Coleman, P. T., eds. (2000). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Díaz, I. y Xiaotao, Z (2018). *Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees task performance* [en línea, 20 de octubre]. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2122/doi/full/10.1108/IJM-01-2017-0011>
- Filson, B. (2018). *A few words about the new leadership* [en línea, 22 de octubre]. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2122/doi/full/10.1108/sl.2000.26128dab.003>
- Fowler, M. (2018). *The Agile manifesto: Where it came from and where it may go* [en línea, 9 de septiembre]. Sitio web <https://ezproxy.eafit.edu.co>. Disponible en <http://martinfowler.com/articles/agileStory.html>: <https://ezproxy.eafit.edu.co:2122/doi/full/10.1108/02656711211272863> y <https://martinfowler.com/articles/agileStory.html>
- Fowler, M. y Highsmith, J. (2001). The Agile manifesto. *Software Development Magazine*, s. d. Disponible en <http://www.drdoobs.com/open-source/the-agile-manifesto/184414755>

- Gross, M. A. y Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226. Doi <https://doi.org/10.1108/eb022840>
- James, B. M. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper Torchbooks.
- Joiner, B. y Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42, febrero. Disponible por descarga en https://www.researchgate.net/publication/242157752_Developing_agile_leaders
- Jugulu, U. D. (2018). *Estilos de liderazgo ligados culturalmente* [en línea, 1 de septiembre]. Sitio web <https://ezproxy.eafit.edu.co>. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2451/10.1108/01437731011094766>
- Knapp, M., Putnam, L. L. y Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: ¿Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1(3), 414-429, febrero. Doi <https://doi.org/10.1177/0893318988001003008>
- López Estrada, R. E. y Deslauriers, J.-P. (2018). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social* [en línea, 23 de septiembre]. Sitio web www.margen.org. Disponible en <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Medeiros, M. (2018). *Manifiesto para Meta Agile* [en línea, 9 de septiembre]. Sitio web www.agilealliance.org. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2122/doi/full/10.1108/02656711211272863>
- Menci, J., Wefald, A. J. y van Ittersum, K. W (2016). Transformational leader attributes: Interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657. Doi <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>
- Misra, S., Kumar, V., Kumar, U., Fantasy, K. y Akhter, M. (2018). Agile software development practices: Evolution, principles and criticisms. *Journal of Quality*

- & *Reliability Management*, 29(9), 972-980. Doi <https://doi.org/10.1108/02656711211272863>
- Murillo, F. J. (2018). *Metodología de investigación avanzada* [en línea, 23 de septiembre]. Sitio web www.uam.es. Disponible en [http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entr evista_\(trabajo\).pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entr evista_(trabajo).pdf)
- Oshagbemi, T. y Ocholi, S. A. (2018). Leadership styles and behaviour profiles of managers. *Journal of Management Development*, 25(8), 748-762. Doi <https://doi.org/10.1108/02621710610684231>
- Rabinowitz, P. (2018). Sección 3. Estilos de liderazgo. Capítulo 13 en *Caja de Herramientas Comunitarias* [en línea, 2 de septiembre]. Sitio web <https://ctb.ku.edu/es>. Disponible en <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- Rafferty, A. y Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354, junio. Doi <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahim, M. A. (2000). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Rahim, M. A. y Buntzman, G. F. (1990). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210. Doi <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1989.10542976>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. y Noble, A. (2018). *Agile at Scale*. Harvard Business Review, s. n., mayo-junio. Doi <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Saeed, Tahir. (2018). *Leadership styles: Relationship with conflict management styles*. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2122/doi/full/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Swisher, V. (2012). *Ser un líder ágil*. Nueva York: Korn Ferry.
- Swisher, V. (2018). Learning agility: The “X” factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 139-142. Doi <https://doi.org/10.1108/00197851311320540>

Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes, ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, 82(1), 64-71.