



### Maru Carracedo

Cada vez que agarra un marcador la magia aparece y hace visible lo invisible. Maru pasa sus días en el mundo de la Comunicación y el Tercer Sector: poniendo creatividad, palabras e imágenes al servicio de iniciativas de impacto social.

Conoció a Melina Jajamovich en el 2016 y ella la convenció de que su hobby de dibujar y hacer resúmenes visuales podía ser una profesión: desde ese momento, la facilitación gráfica es parte de sus días.

Apasionada por los viajes, el pensamiento visual y los marcadores, sueña con encontrar la forma de resignificar el arte como herramienta para conectar personas, acelerar procesos y transformar el mundo del aprendizaje.

Maru hoy divide sus días entre su trabajo como Coordinadora de Comunicación y Relaciones Públicas de Eidos Global, su actividad como facilitadora gráfica y el desarrollo de su propio libro.

**AGILIDAD en 4 estaciones** explica de manera práctica, amena y didáctica las razones para llevar adelante este cambio, pero también nos da herramientas para implementar estos cambios. Este libro y esta temática se convierte de esta manera en algo fundamental para desempeñar mejor nuestros trabajos, para ser exitoso en nuestros emprendimientos, para desenvolvernos en el mundo moderno y para desafiar la forma en la cual educamos y ayudamos a nuestros hijos a desarrollarse, además de prepararlos para el mundo por venir.  
—Ignacio Stegmann (tomado del prólogo).

Este libro te invita a un viaje personal, la aventura de descubrir la agilidad y de pasar por el tamiz de esta filosofía de trabajo y de vida. Sin duda, fiel al estilo de Melina, el viaje transcurre como una conversación, en confianza, con preguntas desafiantes y “tips” para disfrutar el proceso desde el inicio. Animarse a desaprender caminos habituales y cómodos, y aprender a lanzarse a nuevos itinerarios y destinos, es parte también del Ser Ágil. ¿Vamos?  
—Erica Reynoso, Gerente de Gestión del Talento, Banco Galicia.

El mundo respira cambio y quienes tienen la capacidad de adaptarse corren con ventaja. Pudimos transitar junto con Meli nuestro viaje de transformación interna y hoy siento que lo capitalizamos y seguimos capitalizando en cada paso. Nuestro recorrido juntas pasó por varias estaciones: motivación, valores y propósito, ideación, co-creación, empatía y retrospectiva. Agilidad en 4 estaciones incluye teoría, historias personales y ejemplos prácticos, con resultados comprobados. Una manera fresca de viajar y recorrer el mundo de la transformación mientras aprendemos en el camino.  
—Mariana Zaragoza, Manager, P&C Operations EEX & Service Excellence, Philip Morris.

Un libro claro y súper útil. Una forma de adentrarse en un nuevo sistema operativo de forma sencilla y clara.  
—Rodrigo Silva Nieto, Directivo Ejecutivo, Universidad Torcuato Di Tella.

Una excelente propuesta que abre la puerta al mundo AGILE con practicidad, dinamismo y sencillez, fiel al estilo Melina en vivo y en directo. Un muy buen planteo de este nuevo abordaje como cambio de mindset y no como metodología, que alienta a todos a comenzar desde el propio metro cuadrado.  
—Paula Molinari, Fundadora y Presidente, Whalecom

Ya en las primeras páginas te ves sumergido y atrapado por su fácil lectura, que combina teoría, reflexión y acción. Sentís un encuentro cara a cara con la agilidad. Pero el verdadero mérito es que logra reemplazar el temor de “no poder” por el entusiasmo de iniciar cuanto antes el viaje hacia el mundo de la agilidad. No deja afuera la pasión, la felicidad y el propósito personal, y logra de este modo que los cambios realmente sucedan. Simple, práctico, a la vez que cálido e inspirador.  
—María Inés Morero, Jefa de Desarrollo y Talento, Naranja.

**TEMAS**<sup>T</sup>

#agilidad4estaciones  
www.agilidaden4estaciones.com  
WWW.EDITORIALTEMAS.COM



AGILIDAD EN 4 ESTACIONES

Melina Jajamovich

Melina Jajamovich

# AGILIDAD EN 4 ESTACIONES



Ilustrado por Maru Carracedo

**TEMAS**<sup>T</sup>



### Melina Jajamovich

Licenciada en Ciencia Política y máster en Gestión de la Innovación, según dicen los diplomas. Pasó largas temporadas en España trabajando en planificación estratégica, y en el ámbito de la formación y coaching para *start-ups*. Así llegó al mundo de la agilidad y nunca más se fue. Su gran pasión es aprender, jugar y acompañar a otros a conectarse con sus sueños y a vivir con brillo en los ojos. Su reto es transformar las organizaciones para hacerlas más humanas, y la agilidad es el camino que usa para lograrlo. Cada día se lanza a esta aventura dando charlas, trainings y coaching. Coordina el Programa Ejecutivo de Metodologías Ágiles de la Universidad Torcuato Di Tella y trabaja para organizaciones tan diversas como Banco Galicia, Disney, Edenor, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Great Place to Work, Farmacity, Ferring, Naranja, Novartis, PAE, Philip Morris International, SAP, Swiss Medical Group, Tecpetrol.

www.melinajajamovich.com

Jajamovich, Melina  
Agilidad en 4 estaciones. Melina Jajamovich Ciudad Autónoma de Buenos Aires:  
Temas Grupo Editorial SRL. 2019  
168 p.: 20 x 20 cm.

ISBN:  
1. Agilidad. Título  
CDD

© Jajamovich, Melina

**Temas Grupo Editorial SRL. 2019**  
Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina  
Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336  
www.editorialtemas.com

ISBN:

1ra edición, agosto de 2019

Comité TEMAS Grupo Editorial  
Dirección: Jorge Scarfi  
Coordinación general: Julieta Codugnello  
Supervisión general: Betiana Cabutti  
Comunicación y MKT: Martín Scarfi  
Logística y distribución: Emmanuel López

Ilustraciones: María Eugenia Carracedo  
Diseño editorial: Ximena Gauto Acosta

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.273. Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares del copyright.

Esta edición se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2019 en Buenos Aires. Presidente Sarmiento 459, Lanús. Buenos Aires. Argentina

# AGILIDAD en 4 estaciones

Melina Jajamovich

Ilustraciones: Maru Carracedo

Preparativos	00	Estación III. <b>Cambia el chip</b>	<b>00</b>
Estación I. <b>Cambia el mundo</b>	<b>00</b>	Estación IV. <b>Cambias vos</b>	<b>00</b>
Estación II. <b>Cambian los valores</b>	<b>00</b>	Aterrizaje	00

*A mi viejo y mi vieja que se fueron pronto pero me dejaron más de lo que se puedan imaginar.*

*A mi abuelo que me enseñó lo que es el brillo en los ojos.*

*A Juano por alegrar mi vida.*

*A Maxi por ser mi editor, mi cocinero y mi compañero cada día.*

## Agradecimientos

Ante todo, ¡gracias a este equipo! Un auténtico equipo ágil. Xime, gracias por compartir cada segundo de este viaje, tantas aventuras ágiles y... ¡tantas tortas con café! ¡Cocinar juntas es mejor! Jorge, gracias por regalarme tu amistad y esta oportunidad. Este camino ágil ¡recién empieza! Maru, gracias por subirte a este rally a puro trazo y sonrisa. Este dúo hará kilómetros a base de helado. Pau, gracias por tu mirada y la tranquilidad que me trajo. Maru fotógrafa, gracias por captar con tu foco toda esta locura.

Fernando, gracias por acompañar los primeros pasos de este viaje. Erich, gracias por regalarme tu tiempo y conocimiento con tanta generosidad.

Tato, Mito, Lina, María, Charo, Marce, Joni, Eze: ¡gracias por tomarse tiempo para darme un feedback tan constructivo como amoroso!

Gracias a la Universidad Torcuato Di Tella por darme espacio para cientos de aventuras ágiles. Gracias a todas las personas que pasaron por talleres, coaching, charlas y otras experiencias: gracias por jugar, conversar y permitirme que aprenda y disfrute cada día y gracias a todos los que no estoy nombrando pero también pasearon por las páginas dejándome opiniones, ideas y críticas.

¡Y gracias a vos que te estás aventurando a los mares ágiles! ¡Bienvenido!

# Aviso para Navegantes

## Esto no es otro libro de management

Este no es otro libro de management. Tampoco es un libro académico lleno de citas. No es un libro técnico ni para expertos en la materia. **Este es un libro para los espíritus más aventureros que quieren transitar un mundo incierto ¡con felicidad!** Este libro es un compañero de viaje.

## Un mundo diverso

Vivimos en un mundo diverso y, si bien mi elección de escritura no incluye “@”, “x”, “e” o “a/o”, espero que todos los lectores se sientan interpelados, porque esa fue mi intención.

## Roba como una artista

*¿Qué es la originalidad? plagio no detectado.* —William Ralph Inge

Este libro es el fruto de mezclar, aderezar y rebozar ideas, conceptos y reflexiones que muchas personas (y algunos autores) me han regalado. Los cité todo cuanto pude pero... ¡puede que alguno se me haya escapado! Las grandes frases me pegan “tan” en el alma que soy capaz de olvidar de dónde vinieron y tomarlas como si fueran mías. Si descubris que esto me pasó, sabe que... ¡estoy robando como un artista!





## Boarding Pass

Vivimos en un mundo que nos educa para la certeza.

Sin embargo, nuestra certeza es que nos enfrentamos a una realidad cada vez más volátil y que el cambio es la única constante. Profesionales y organizaciones tienen que adaptarse una y otra vez, pero ¿tienen el mindset y las herramientas necesarias para hacerlo?

La agilidad constituye una alternativa para trabajar (y vivir) en estos tiempos: abrazando el cambio y la

incertidumbre; comprometiendo a las personas y liberando su talento; creando equipos de alto rendimiento que confían y colaboran, que se enfocan y priorizan y optimizan sus recursos; que experimentan, fracasan y aprenden.

En tiempos de cambio, la agilidad nos ayuda a cambiar el chip y nos abre la posibilidad de soñar, pensar y construir organizaciones sanas y productivas, "hechas de personas felices", que logran adaptarse a los cambios.



## Te invito un café...

Si estás leyendo esto y, por alguna de esas extrañas razones, me conocés, probablemente sientas que te estoy leyendo estas páginas. Vas a reconocer mi ritmo, energía e incluso tono de voz.

Si estás leyendo esto y aún no me conocés, espero que sientas que sí nos conocemos y que estamos tomando un buen café, charlando, divirtiéndonos y ¡arreglando el mundo juntos!

## Te invito a viajar...

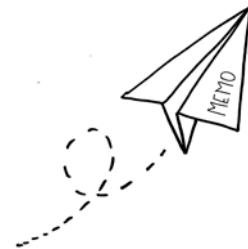
Estas páginas son una invitación a viajar hacia el mundo de la agilidad. Empieza con mi historia: con mi voz y con los trazos de Maru; termina en el momento en que este libro ya no nos pertenece, porque se convirtió en tu propio libro de aventuras.

Si bien en este recorrido cada uno hará “camino al andar”, me gustaría proponerte dos ingredientes clave para transitarlo:

**Preguntas para saborear.** A lo largo de este libro, vas a encontrar muchísimos interrogantes que, para colmo de males, ¡están sin responder! Creo que no hay nada más poderoso que una buena pregunta. Así que date tiempo para analizarlas. La agilidad está pensada para almas reflexivas que se animan a la introspección.

**Aventuras para valientes.** A lo largo de este libro voy a invitarte a que actives, a que pases a la acción. Creo en la importancia de dar pasos chiquitos: de esos que sabés que son posibles y que pueden ver la luz mañana. Si logro que te animes a ser más ágil en tu metro cuadrado, ¡genial! La agilidad tiene sentido para las almas valientes que experimentan.

¿Preparado? ¡Espero que lo disfrutes! ¡Buen viaje!




---

## Nota especial para ansiosos

Seguro necesitás saber ya qué es eso de la agilidad y a mí se me dio por cocinar a fuego lento. ¡Un desastre! Si estás ansioso o simplemente sentís que no podés empezar este viaje sin unas nociones mínimas, aquí van...

**Agilidad es un chip para adaptarnos a los cambios. Agilidad es hacer aun cuando no sabemos todo lo que necesitamos saber para hacer, enfocándonos y generando más valor con menos trabajo. Agilidad es una forma de ser que deviene en otra forma de hacer. Agilidad es recalcular para sobrevivir al siglo XXI.**

---



## Mi viaje

Cada uno llega al mundo de la agilidad como quiere, puede o los astros disponen. Muchos incluso ya están ahí sin saberlo. En mi caso, no siempre fui ágil. Soy politóloga, palabra que ni mi corrector reconoce, y en otra vida fui consultora para gobiernos de España y la Unión Europea. Amaba ser consultora y no me da vergüenza reconocerlo: me encantaba la ilusión de ser la persona que tenía las respuestas y, más aún, que me pagaran por ello.

Pero hay un “pero”. Me pasaba la vida haciendo planes estratégicos: generando cantidades ingentes de papel, caracteres y conceptos que lamentablemente quedaban encerrados en un cajón y que nadie leía ni aplicaba. Algo fallaba pero aún no entendía qué era.

Después de muchos años y un sinfín de anécdotas, abandoné el mundo de la consultoría y empecé mi aventura como emprendedora. Con pocas seguridades y algo de miedo, fui haciendo escalas técnicas en diversos ámbitos hasta que descubrí que lo mío era el mundo de la enseñan-

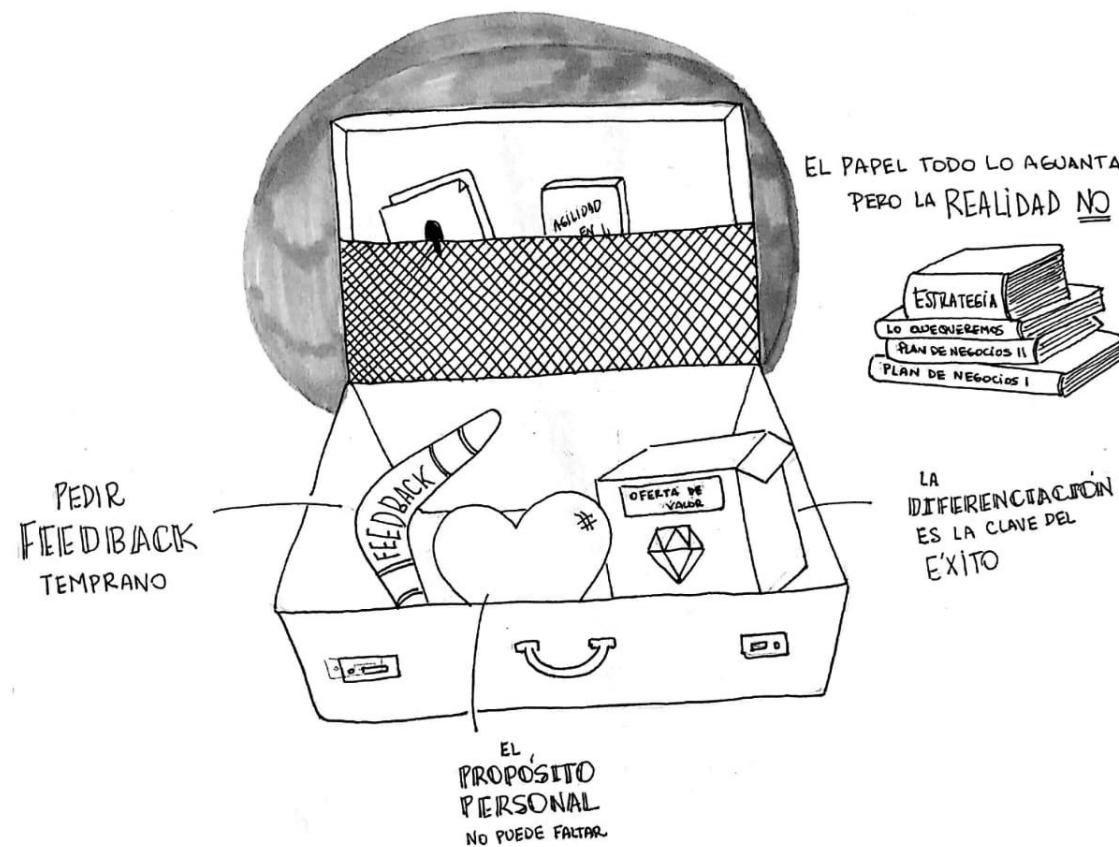
za y el aprendizaje. Entonces, me inventé cinco talleres para start-ups que me abrieron la puerta a trabajar como entrenadora y mentora para distintas organizaciones. Durante años acompañé a emprendedores en distintas fases de desarrollo, de los sectores más diversos y con los sueños más variados. Ellos me permitieron descubrir ciertas cosas que jamás hubiera imaginado en mis días de consultoría:

- Los planes de negocio son difíciles de hacer y de leer. **El papel todo lo aguanta pero la realidad no.**
- La **diferenciación** es una clave de éxito. Encontrar (o desarrollar) un nuevo nicho de mercado exige **“get out of the building”** (salir del edificio), reto para el que pocos están preparados.
- **Pedir feedback** temprano y constante es vital. **Fracasar rápido y barato**, también. **Aprender** es lo único que no podemos negociar.
- Y algo que a veces suena más bajito pero que es vital: **el propósito personal no tiene que faltar a la cita**. Aquello que hace que nos brillen los ojos tiene que estar.

De esta forma y casi sin saberlo fui descubriendo la agilidad, porque, en mi opinión, el mundo de las start-ups y el de la agilidad son primos hermanos y comparten ADN. Solo un tiempo después aterricé en los mares ágiles propiamente dichos (y las metodologías), rodeada de ingenieros en sistemas y más... ¡ingenieros en sistemas! Tal vez fue amor a primera vista o quizás fue una cuestión de olfato, lo cierto es que desde que descubrí la agilidad sentí que mi misión es difundir el mindset ágil fuera del ámbito de sistemas y llevarlo a todo tipo de áreas y organizaciones.

Y en ese camino estoy, en un viaje hacia las profundidades de mí misma, analizando muchas de mis creencias, leyendo, aprendiendo, experimentando e intentando vivir los valores ágiles, a través de mi mantra **“liberar el talento, promover la colaboración, fomentar la experimentación y asegurar el aprendizaje”**. Puedo cambiar de metodología, de intervenciones, de ideas... eso sí, ¡los valores ágiles siguen aquí! Ágil hereje pero ágil al fin: ¡esa soy yo!

Ahora te invito a que descubras al ágil que hay en vos e inicies tu propio viaje. ¡Vamos a la aventura!



-----

Estación I

Cambia el mundo

-----

-----

## Cambio, ¿qué cambio?

*Si no estás confundido, no estás prestando atención.* –Tom Peters

### Aviso para navegantes nº1:

Este es un capítulo para pensar en el mundo que vivimos. **Pensar en qué mundo vivimos es condición innegociable para sentarnos a hablar de agilidad.**

### Aviso para navegantes nº2:

Cada día me contratan más organizaciones que quieren adaptarse al cambio y saber qué es eso de la agilidad; lo que muchas veces no sospechan es la naturaleza ni la magnitud del desafío al que se enfrentan.

Cuando era chica y empecé a viajar sola, cada vez que salía de casa tenía dos formas de llegar a destino: consultando la guía de calles (en mi caso, la famosa Filcar de Argentina) o llamando a mi abuela o mi mamá por teléfono de disco (nada de inalámbricos ni celulares) para que me indicaran el camino. Con el tiempo, esto fue cambiando y hoy no puedo salir de casa sin hablar con dos seres muy especiales en mi vida. ¿Sabés quiénes son? Efectivamente: Google Maps y Waze.

Ambos me preguntan adónde quiero ir y cómo quiero viajar: en transporte público, en coche o caminando; con transbordo, sin transbordo; con peaje, sin peaje. Y, obvio: la ruta más rápida. Entonces, Google Maps configura la mejor ruta para que llegue a destino. (Tal vez, algún día, nos permitirá elegir la ruta más placentera: el maravilloso día en el que dejemos de correr).

Desde que pongo un pie en la calle, Google Maps sabe que en Buenos Aires hay cortes de calles por manifestaciones, podas de árboles, arreglos en el tendido eléctrico y, por eso, con su mejor acento español, me dice: “Recalculando, hemos encontrado una mejor ruta”. “Recalcular” es un verbo hermoso cuando hablamos de movilidad urbana (sobre todo si esquivamos el atasco a tiempo) y necesario: el tráfico de Buenos Aires (la ciudad de la furia) es impredecible. Ahora, pasemos del tráfico al mundo...

Cuando decís “mundo”, ¿qué palabra usarías para describirlo? ¿Con qué imagen lo representarías? Te invito a que lo pruebes...

El mundo es...  
(en una palabra) + (en una imagen)

Aquí van algunas pinceladas de esta postal que es nuestro mundo:

- Todo lo que mostró "Volver al Futuro 2" se quedó corto.
- Empresas que dominaron mercados por décadas desaparecieron (Kodak, Blockbuster, Nokia y... ¡seguro estás cansado de escuchar esto!).

- Cada día más *start-ups* reinventan la rueda y lo revolucionan todo (Airbnb, Spotify, Uber...). Ya nadie habla de productos o servicios: innovar en modelos de negocio es el quid de la cuestión.
- La desaparición del "trabajo para toda la vida" y la amenaza constante de los robots son una realidad en una sociedad-post-laboral

que no termina de aparecer. En la página [www.willrobotstakemyjob.com](http://www.willrobotstakemyjob.com) podés ver cuáles son las chances de que tu trabajo siga en pie en un futuro próximo.

**El mundo como un lugar fijo, estático, predecible se está esfumando rápidamente entre nuestros**

**dedos: lo dinámico y lo incierto están a la orden del día.** Por eso te invito a pensar: ¿sos como Google Maps? ¿estás equipado para recalcularte? Y, claro, doy por hecho que no nos queda más remedio que recalcularte. La pregunta es: ¿en qué momento lo hacemos y cuánto sufrimiento nos genera? Me puse existencial de golpe...

Soy como Google Maps  
SI / NO ¿Por qué?

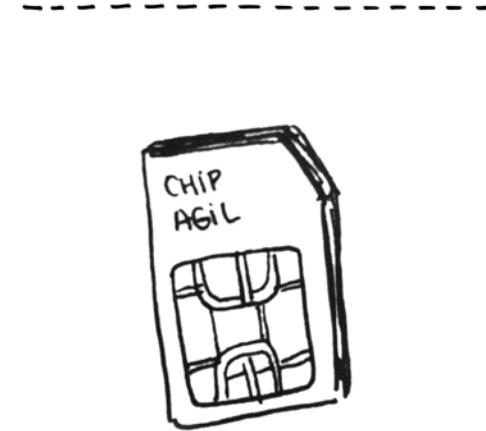


Si tu respuesta es afirmativa y te crees Google Maps, sabé que voy a desconfiar. Y no es nada personal, solo que el sistema educativo en el que pasamos las primeras décadas de nuestras vidas fue creado para un mundo de certezas y nosotros fuimos educados para (sobre)vivir en él. Raro sería que el cambio te fuera natural.

Pero aquí estamos: nos despistamos y nos cambian el tablero de juego. **El siglo XXI trajo en su ADN el cambio como única constante y no nos queda otra alternativa que recalculuar una y otra vez.** Comprender el contexto en el que nos

encontramos es esencial para entender la naturaleza y la magnitud del desafío al que nos enfrentamos.

Las personas, los equipos y las organizaciones que quieren adaptarse al cambio y saber qué es eso de la agilidad deberían parar la pelota y reflexionar sobre el mundo de hoy. Saber cómo es el mundo que nos rodea es fundamental pero estamos tan apurados que no le dedicamos tiempo a esta tarea. Y no es que quiera ponerme dramática, pero confundir o desatender el contexto nos genera muchas (falsas) ilusiones, mucho sufrimiento, ¡mucho sinsentido!



Cambiar el chip es EL reto para (sobre)vivir en un mundo de cambios exponenciales, y si estamos preparados para hacerlo es LA pregunta.



## El cambio y yo

*No estoy aquí para hacerte sentir cómodo con el cambio. Estoy aquí para ayudarte a sentirte cómodo con su incomodidad.* -Nance Guilmartin

Cuando hablamos de cambio, siempre nos quedamos cortos: nos regodeamos con el cambio que ocurre a nuestro alrededor, pero necesitamos entenderlo en primera persona. Solo así el mensaje se vuelve más potente, consistente... y útil. Así que vamos a darle una vuelta al tema desde otra perspectiva: ¿qué cosas en tu vida están igual que hace 10, 20 años? O tal vez debería decir: ¿hay algo en tu vida que esté igual?

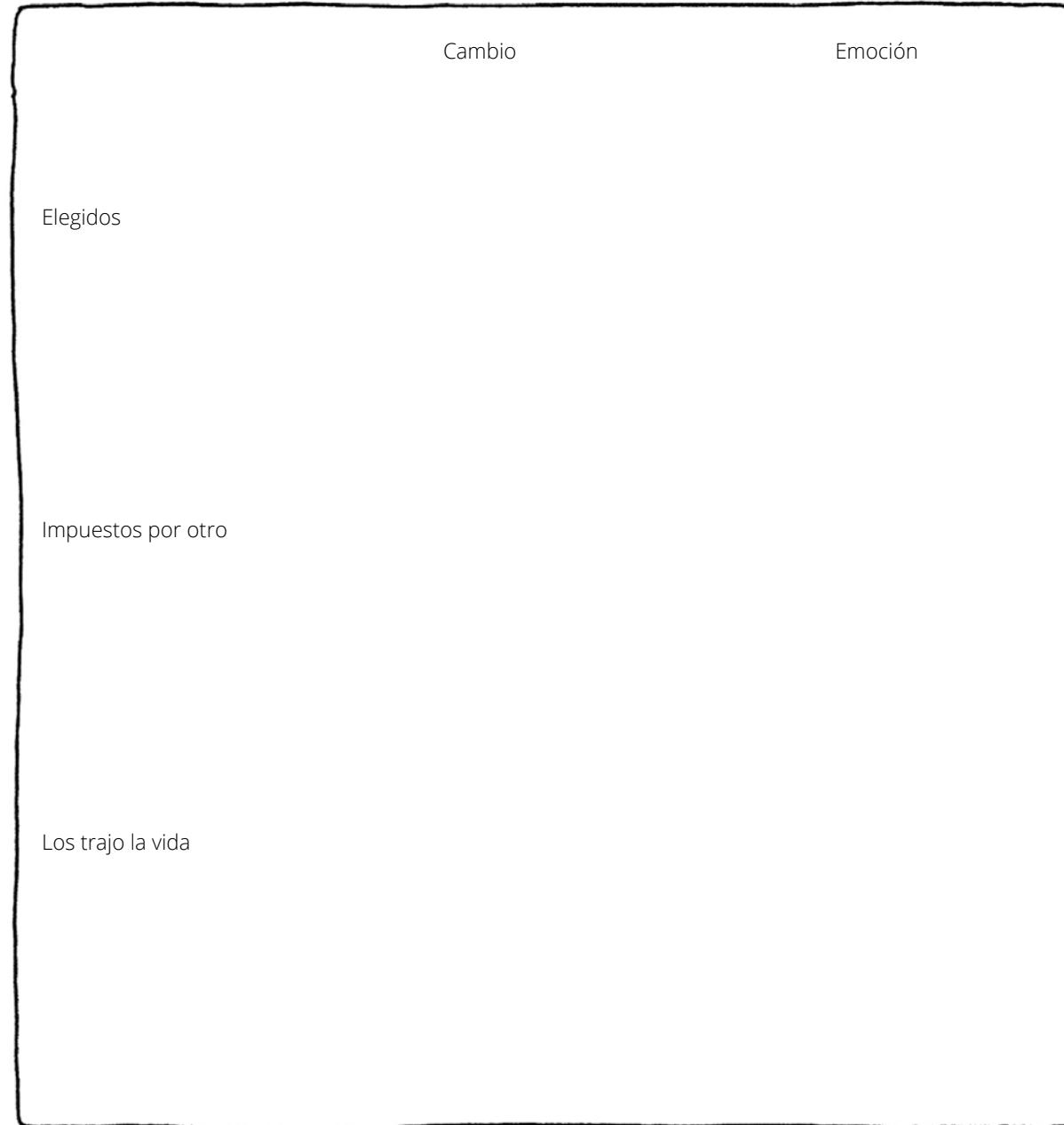
En mi caso, la respuesta es no, ni en broma. Mi vida cambió radicalmente (y varias veces) desde entonces. Me mudé de país 2 veces. De casa, no puedo ni contarlas. Cambié de auto. Amigos que vinieron, amigos que se fueron. Trabajos. Sin duda, para mí, la aritmética del cambio es bestial (y puede que lo mío sea todo un exceso).

¿Y vos? ¿Te vienen cambios a la mente? ¿Cuáles? Si nos hiciéramos esta pregunta e invitáramos a nuestros equipos a responderla, probablemente desactivaríamos el famoso “siempre lo hicimos así”. Es más, **no hay un “siempre lo hicimos así” que resista al paso del tiempo.**

En mi caso, puedo distinguir algunos tipos de cambios que me afectaron (y afectan):

- Los elegidos.
- Los impuestos por otros.
- Los que simplemente trajo la vida.

Seguro hay otras tipologías y, si se te ocurre alguna, ¡podés sumarla! Por ahora, te invito a usar esta para llenar la tabla con los cambios que te vengán a la mente y las emociones que te generaron cuando ocurrieron.



Si ya te tomaste un rato para completar el cuadro, te comparto lo que me sucede a mí con estos cambios:

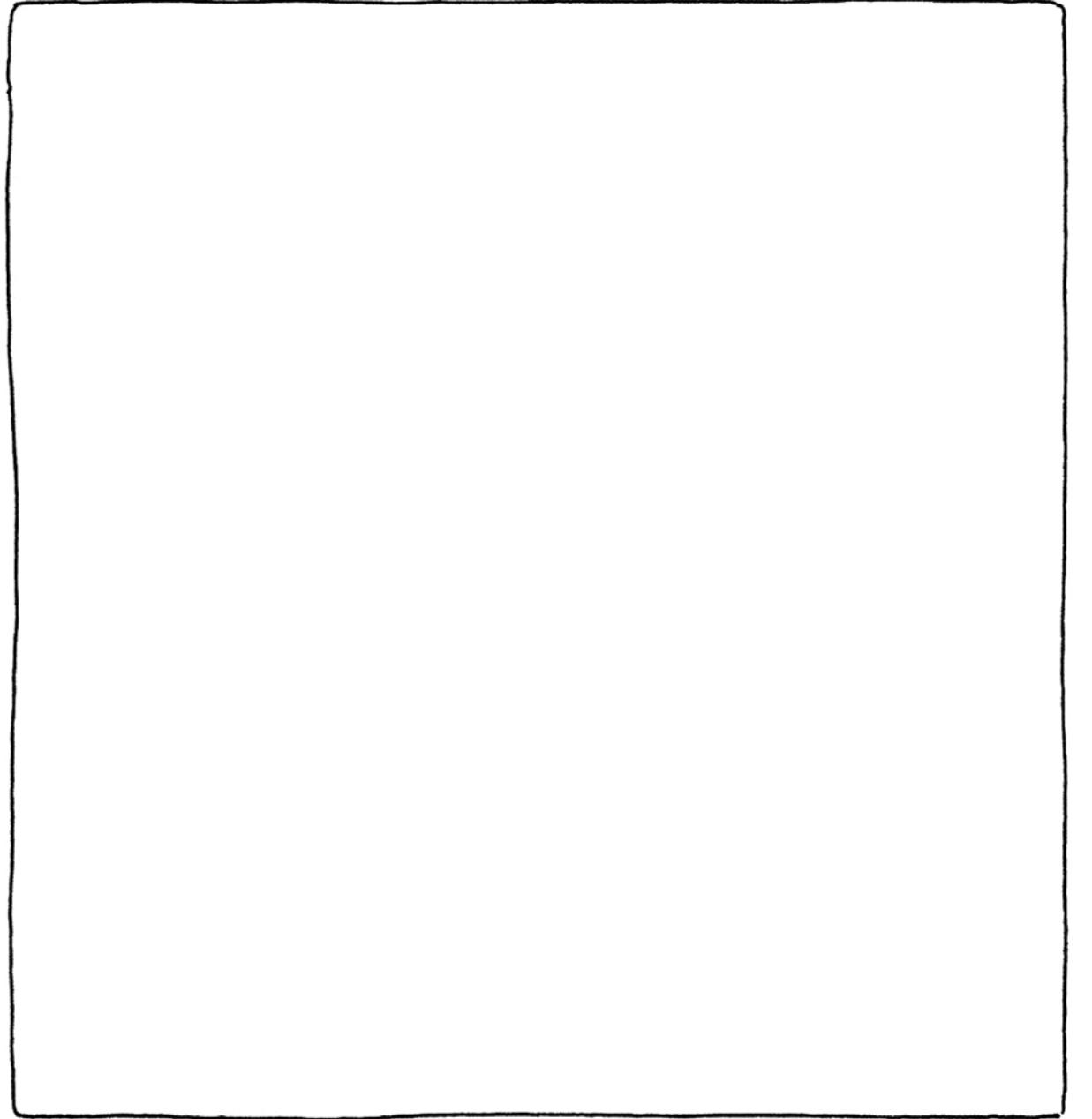
- El cambio elegido: me genera motivación al máximo. Ojalá todos los cambios estuvieran en mis manos. Por ejemplo: volver a vivir en Buenos Aires.
- El cambio impuesto por "algún otro". Depende de cuál sea el cambio y "de quién venga"; a veces le sonrío, a veces le protesto. Por ejemplo: algún cambio de jefe que tuve.
- El cambio impuesto por "la vida" (fuerza mayor). Convivo con él, no queda otra. Lo único que puedo ver es qué hago con él. Por ejemplo, la muerte de mis viejos.

Aquí siento una diferencia abismal:

- Los cambios elegidos y, sobre todo, los aciertos y desaciertos que vienen de la mano los llevo bastante bien. Suelo amigarme con ellos.
- Los cambios impuestos me generan algún "berinche" y diría que funcionan mejor en el momento en que cambian de status y me los apropio.

¿Te (re)suena lo que te cuento? Cada vez que hablamos del cambio en nuestros equipos y organizaciones deberíamos preguntarnos: ¿qué creencias tenemos?, ¿cómo lo vivimos?, ¿qué emociones nos genera? Tal vez un rato de honestidad brutal frente a estas preguntas nos permita tomar conciencia y dar un primer pasito para convivir mejor con ellos.

EMOCIONARIO



## El Marco de Cynefin

*Estamos en uno de esos grandes períodos históricos que ocurren cada 200 o 300 años cuando la gente ya no comprende el mundo y el pasado ya no es suficiente para explicar el futuro. –Peter Drucker*

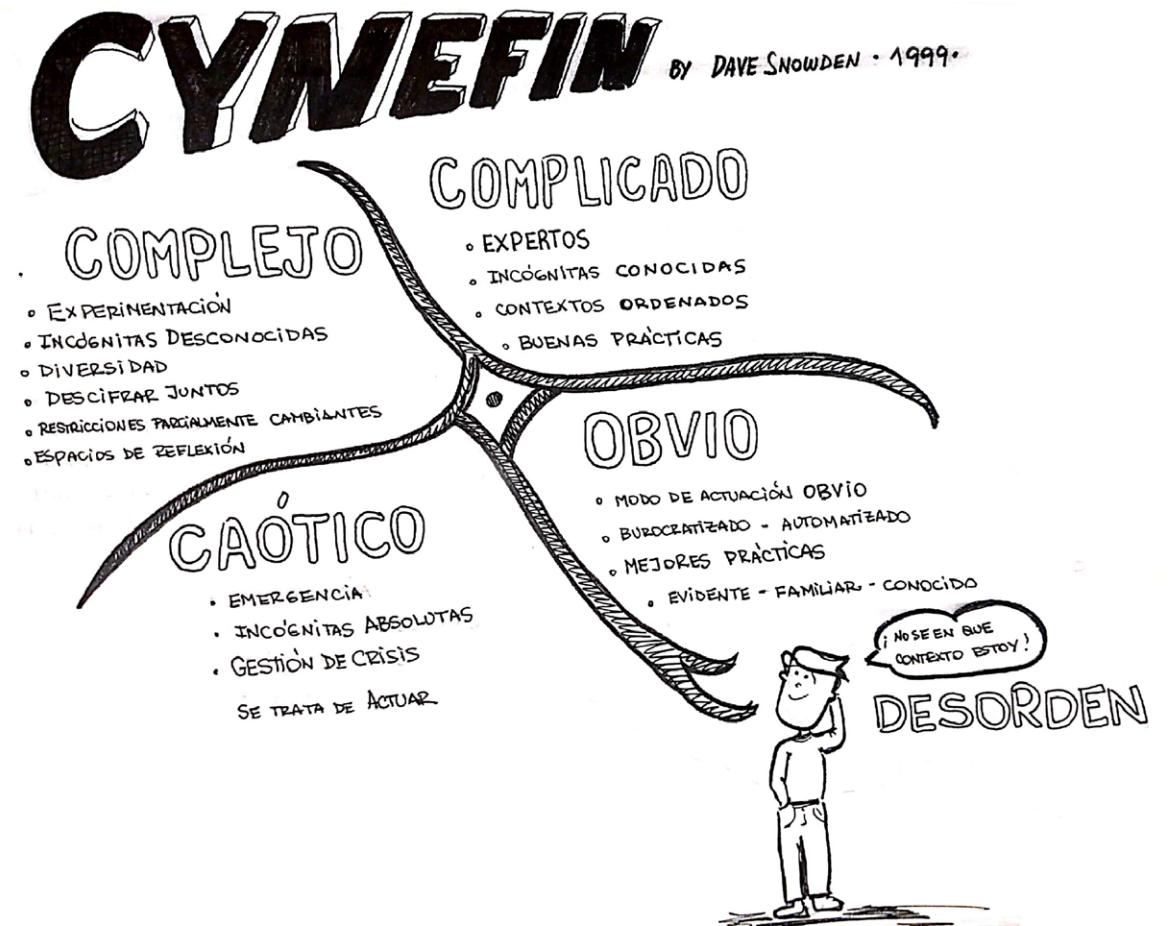
Nuestro mundo de hoy toma distintos nombres: complejidad, VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y caótico, entre otros. Detrás de ellos no solo se esconde la velocidad exponencial del cambio, sino también una serie de matices difíciles de aprehender. Por ello, a continuación nos adentraremos en el Marco de Cynefin (1999) de Dave Snowden, un instrumento para la toma de decisiones de líderes, que nos permite identificar los distintos contextos en los que nos movemos. Identificar el contexto es el primer paso que cualquier líder debe dar para tomar buenas decisiones. Quien se equivoca leyendo el contexto, suele equivocarse en la toma de decisiones... ¡y en la acción!

La palabra *cynefin* viene del galés y no tiene traducción literal. Lo más parecido en español es "hábitat", pero sería más correcto definirlo como "the place of our multiple belongings": el lugar al que pertenecemos y que nos define. El Marco de Cyne-

fin identifica tres sistemas:

- El ordenado -que se divide en simple y complicado- y es creado por los humanos (¡qué buenos somos "creando orden"!).
- El caótico.
- El complejo, existe en la naturaleza desde siempre.
- Y un estado adicional, el desordenado: ¡cuando no sé en qué contexto estoy!

El contexto simple es el contexto de lo evidente, lo familiar y lo conocido... ¡el de las mejores prácticas! Aquí hay que seguir las reglas, aparece la burocracia, las normas. En este contexto, las relaciones de causa y efecto son evidentes; la acción correcta es obvia y todos sabemos qué hay que hacer. Soluciones conocidas a problemas conocidos. Por ejemplo: llegás a Londres y alquilás un coche... ¡vas a tener que manejar por la izquierda! No hay que consultarlo con nadie, no hay que llamar a un especialista. En Londres las normas lograron que sea impensable manejar por la derecha. Eso



sí, esconde un peligro: sobresimplificar y dar por obvio aquello que no lo es. Convertir en proceso aquello que no es sistematizable.

**El contexto complicado es el contexto de lo predecible, ¡el de las buenas prácticas! Aquí hay que llamar al experto.** Necesitamos percibir, analizar y responder cada situación particular. Las relaciones de causa-efecto no son evidentes y no hay una única respuesta. Por ejemplo: llega un proyecto nuevo a la oficina y no existe tal cosa como “la” solución o el camino a seguir, pero... si ya hiciste ese tipo de proyecto otras veces, si tenés cierta experiencia, podés analizar qué funcionó en el pasado y saber qué funcionará. Buscás en el pasado las soluciones al futuro. Y, en caso de que vos no tengas el know-how, ¡llamás a un especialista!

**El contexto complejo es el contexto en el que todo fluye y cambia constantemente... ¡el de las prácticas emergentes! Aquí hay que ensayar, probar y ¡aprender!** Si todo cambia todo el tiempo, predecir no es una opción. Debemos basarnos en el enfoque empírico: tenemos que experimentar una y otra vez para aprender. Es el espacio del “inspecciona y adapta” y del “prueba y error”. Este es el contexto de la inteligencia colectiva y la experimentación. Por ejemplo: a la hora de crear un nuevo producto buscamos diversas miradas que se enriquezcan, ideen, experimenten y aprendan juntas. Una y otra vez.

Aclaro: una vez que logramos aprehender y

estabilizar la complejidad, volvemos al contexto complicado, porque ya podemos darle previsibilidad a la tarea. De hecho, este es el gran reto de las organizaciones: el baile entre explorar y explotar, entre innovar y gestionar, entre descubrir el futuro y movernos con gracia en el presente.

**El contexto caótico es el contexto de la emergencia, las incógnitas absolutas y las decisiones inmediatas... ¡el de las prácticas novedosas! Aquí hay que actuar frente a un estado temporal de alta turbulencia.** Por ejemplo: se incendia la casa y estamos dentro. No hay tiempo de pensar ni analizar. ¡Hay que ponerse en movimiento y salir corriendo! O hay una crisis inédita en la empresa: ¡nos hackearon! Lo primero que tenemos que hacer es solventarlo y... después vemos cómo “estabilizamos” la situación.

¿Falta algo aún? Sí, señores y señoras: **el contexto desordenado, aquel en el que no sé en qué situación estoy.** Es una sintonía en la que nos solemos encontrar y ante la que debemos tener mucho cuidado, porque tendemos a movernos asumiendo que estamos en el contexto que nos resulta más cómodo: esto es lo que conozco, esto es a lo que estoy acostumbrado... ¡y aquí me voy a quedar! (más allá de cuál sea la realidad).

Ahora te propongo que te tomes un rato para escribir o dibujar un ejemplo para cada uno de estos contextos. Después de haberlo hecho, te invito a que identifiques qué emociones te generan cada uno de estos contextos.

	Ejemplo	Emoción que me genera
Obvio		
Complicado		
Complejo		
Caótico		
Desordenado		

¿Qué descubriste? Cada uno de nosotros “resuena” mejor con alguno de los contextos. Algunos vibramos en lo complejo, otros se sienten seguros

en lo complicado, están quienes no quieren otra cosa que lo simple... Sea como sea, ¡es interesante identificarlo!

## La danza de Cynefin

Vivimos en un mundo complejo, sí. Pero nuestros días están marcados por tareas que pertenecen a distintos contextos. Así que si tu plan es quedarte abrazado a un contexto, tengo malas noticias para vos: ¡es imposible! Tenemos que cuidarnos de nuestra tendencia natural a sobresimplificar, porque no existe tal cosa como el “contexto puro”. Y, ojo, si ya identificaste con qué contexto te llevás mejor, ¡tenelo bien presente, para no caer en la trampa de pensar que vivís en él!

Entonces, aquí te resumo los retos que nos trae “bailar” en el Marco de Cynefin:

- **Saber que el contexto está dado por el entorno y no por decisión nuestra.** Por más que yo “etiquete” el entorno como a mí me plazca, el contexto “es”. Lo que está en mis manos es cómo actúo ante él.
- **Identificar en qué contexto estamos en cada momento para saber cómo actuar.** No hay una solución de talle único. No todo puede ser convertido en proceso; no todo puede ser resuelto por un experto; no todo puede ser dejado en manos de la inteligencia colectiva. “A guardar, a guardar, cada cosa en su lugar.”

- **Comprender que los límites son difusos y que la “magia” ocurre en el baile entre contextos.** El ciclo de vida de una empresa (o un producto o servicio) siempre incluye salir a la aventura, explorar e identificar nuevas oportunidades de negocio; y, una vez que damos con ellas, darles orden, sistema y empezar a explotarlas. Algunas tareas se volverán repetitivas y caerán en el ámbito de la norma, otras quedarán en manos de expertos y... ¡el ciclo seguirá funcionando una y otra vez!

Ahora te invito a que reflexiones: ¿en qué contexto dirías que estás “principalmente”? ¿Y tu equipo? ¿Y tu organización? Si tenés a alguien cerca, invítalo a que reflexione con vos sobre el tema.

¿Cómo resultó la charla? ¿Se habían detenido alguna vez a conversar sobre esto? ¿Hubo puntos de acuerdo y/o de desacuerdo? ¿Tuvo valor compartir estas reflexiones?

En estas discusiones no hay respuestas correctas ni nada que se le parezca, solo estamos abriendo espacios para la reflexión y este es su valor. En tono muy bajito, estamos viralizando...

