

Melina Jajamovich

AGILIDAD EN 4 ESTACIONES



Ilustrado por Maru Carracedo

Su propósito es que aprendas de agilidad. Cuando lo transmite personalmente, ves como le brillan los ojos. Ocurre lo mismo al leerla, las letras están como en movimiento con su “energía” especial. Simple y coloquial, ¡logra ampliamente su objetivo! ¡Vale la pena acompañarla en este viaje!

Gabriela Francica, Subgerente de Capacitación Corporativa, Swiss Medical Group.

Como una muy querida amiga, Meli logra no solo narrarte, sino también involucrarte en el nuevo paradigma del *management* del futuro del trabajo. Utilizando experiencias personales, facilita el proceso de asimilación y de aterrizaje de esta nueva filosofía en la práctica profesional diaria, tanto en espacios de dirección y liderazgo como en la gestión personal.

Agustín Alejandro Batto Carol, Founder & CEO, Eidos Global, Director of Global Affairs, Y20.

En *Agilidad en 4 estaciones* Melina invita al lector a tomarse un café con ella y compartir una visión profundamente humana de la verdadera esencia de la agilidad. Nos desafía a iniciar un viaje en donde la agilidad está necesariamente basada en una experiencia de transformación personal. Como buena guía y compañera de viaje, no nos deja solos y nos da un mapa con cuatro estaciones, en el que comparte su propia transformación personal, transmite conceptos complejos de una manera sencilla, para orientarnos y que no nos perdamos, y nos hace preguntas poderosas, desafiándonos a iniciar nuestro propio viaje de transformación personal hacia la agilidad.

Néstor Vazquez, Management consultant.

Si te interesa la agilidad, aquí tienes un manual para acercarte a ella y empezar a entender los cambios, observar las tendencias, definir y prototipar tus productos, servicios o procesos, pero, sobre todo, para romper las barreras culturales y diseñar tu plan de acción.

Ana Hernández, Socia, AV Asesores; Training Coordinator, Youth Business Spain.

Melina Jajamovich nos introduce en este nuevo e incierto ecosistema social, proponiéndonos “surfear” estas olas de cambios a través de herramientas y procesos alternativos que nos permitan gestionar la incertidumbre y que nos ayuden a crear e innovar, a encontrar la “magia” para dar a luz nuevos proyectos, emprendimientos y aportar valor social. No es sencillo encontrar buenas soluciones para estos dilemas, pero Melina nos aporta actitudes sensatas y herramientas efectivas que nos pueden acercar a ellas, haciendo más sencillo el camino del cambio, del constante cambio.

Pedro A. Pardo, Director Gerente, Fundación Emprender en Aragón; Gerente, Unidad Emprendimiento Instituto Aragonés de Fomento.

Agilidad en 4 estaciones te muestra de manera simple y amena cómo recalcular para sobrevivir en el siglo XXI. Un libro sabroso que te cambia el chip.

Martín Padulla, Fundador, Staffingamericalatina; CEO #FOWiberoamerica.

AGILIDAD

en 4 estaciones

Melina Jajamovich

Ilustraciones: Maru Carracedo

Jajamovich, Melina

Agilidad en 4 estaciones / Melina Jajamovich ; Ilustrado por Maru Carracedo. - 1a ed ilustrada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Melina Jajamovich, 2024.

172 p. : il. ; 20 x 20 cm.

ISBN 978-631-00-3286-3

1. Liderazgo. 2. Organización de Empresas. I. Carracedo, Maru, ilus. II. Título.

CDD 658.4092

1ra edición, agosto de 2019. Editorial Temas
2da edición, abril de 2024. © Jajamovich, Melina

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 abril de 2024 en Buenos Aires en Contartese Gráfica.

AGILIDAD

en 4 estaciones

Melina Jajamovich

Ilustraciones: Maru Carracedo

Preparativos	12	Estación III. Cambiá el chip	81
Estación I. Cambia el mundo	23	Estación IV. Cambian tus días	119
Estación II. Cambian los valores	43	Toolkit	161

*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 Juan y a Lele por alegrar mi vida.

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

A mis amores en Buenos Aires y Zaragoza.

A vos que estás iniciando este viaje.

Prólogo a la 2da edición

Meli nos hace una invitación: recorrer el viaje de la agilidad de manera ágil, simple, humana y divertida.

Un camino donde en cada una de las estaciones nos vamos equipando para ir con muchas ideas, pero – como señala Yuval Noah Harari- “con la mochila mucho más liviana”.

La propuesta es un original diálogo con cada lector, en el que cada uno va diseñando su propio camino para pasar velozmente, a partir de una serie de dispositivos, de la teoría a la práctica. Cada uno de los desafíos está presentado gráficamente de manera atractiva y amigable, lo que nos compromete doblemente en el proceso de incorporación de las ideas y aplicación a la realidad individual.

Se suele afirmar que es muy complejo ser simple y ese es otro logro de este texto. Es por ello que intenta hacer simples los conceptos complejos, explicándolos a través de historias y ejemplos que a todos nos pueden resonar para aterrizarlos a nuestra propia vida cotidiana. Nos permite vibrar al ritmo de la música ágil y experimentar la transición personal al mundo ágil.

La distinción entre el cambio y la transformación reside en que el primero está basado en un estímulo externo y determinado por nuestra menor o mayor resistencia; mientras que la transformación está sustentada por el deseo interno y nuestra capacidad de acercar esa aspiración a la realidad. Creo que éste, precisamente, es el gran acierto de *Agilidad en 4 estaciones*: contagiarnos esas ganas de querer transformar, basado en valores claros y equipados con las herramientas requeridas para poder hacer más dinámico y divertido el proceso.

Un matiz diferencial que transpira el texto es la humanidad omnipresente a lo largo de cada una de sus páginas y, desde mi punto de vista, es un aspecto muy destacable. Al haber nacido en el contexto tecnológico, muchas veces se tiende a olvidar que la agilidad -fundamentalmente- se trata de las personas, no de las tecnologías.

Rishad Tabacowala afirma que estamos viviendo la “Era del jazz”, en contraposición a la de la música clásica. Ello implica que las empresas y quienes las lideramos debemos reinventar muchas de las formas en que nos conducimos y hacemos negocios. Si bien tanto la música clásica como el jazz son

estilos de música muy complejos que se tienen en alta estima, existen algunas diferencias clave entre ellos. Mientras que la clásica se basa en la jerarquía fija y la fidelidad a una partitura, el jazz se destaca por la presencia de líderes rotativos, la improvisación y el mayor énfasis en el músico y el individuo.

Definitivamente, Meli Jajamovich con *Agilidad en 4 estaciones* nos ofrece una partitura de acordes de jazz, que nos invita a cada uno de nosotros a improvisar su propia versión.

¡A disfrutar del camino y a generar resultados impensados, siempre en modo de aprendices!

* Alejandro Melamed es Doctor en Ciencias Económicas, speaker internacional y consultor disruptivo. Founder y CEO de Humanize Consulting. Autor de ocho libros, entre ellos *El futuro del trabajo ya llegó* (2022), *Tiempos para valientes* (2020), *Diseña tu cambio* (2019) y *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro* (2017).

Prólogo 1ra edición

Estamos en tiempos de cambios acelerados, y esta aceleración no va a detenerse en el futuro. Esto presenta enormes desafíos tanto a nivel personal como en la forma en que los seres humanos nos relacionamos y colaboramos en organizaciones y empresas. Las recetas que funcionaban años atrás ya no son adecuadas hoy en día, no solo no podemos aprender de los que nos antecedieron generacionalmente, sino que ahora los cambios ocurren dentro de nuestro propio ciclo profesional o de vida. Debido a esto, además de innovar y aplicar recetas nuevas, inmediatamente tenemos que cambiarlas, reinventarlas y en ese proceso reinventarnos a nosotros mismos.

Melina viene a nuestro rescate en esta situación explicándonos el rol central que en nuestras vidas y trabajos tiene la agilidad, como el abrazar este concepto provocará cambios no solo en nuestra forma

de comportarnos y de pensar, sino en nuestra forma de ser. Como este cambio profundo se transformará en algo fundamental para desenvolvernos en la vida actual y futura.

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*

* Titular del Proyecto Parque de la Innovación en el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde febrero del 2018. Realizó una larga carrera en la multinacional 3M, empresa que llegó a presidir en Argentina y Uruguay entre el año 2010 y 2016. Durante los años 2010 y 2011 fue Presidente del Consejo de CEO's de la Fundación Caminando Juntos (United Way Foundation). En 2011 se desempeñó como Presidente de Idea Pyme y en 2012 presidió el 48° Coloquio de IDEA. Presidió el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) entre los años 2015 y 2017.

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 una 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, 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...

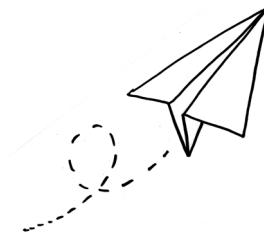
Estas páginas son una invitación a viajar hacia el mundo de la agilidad. Empieza con mi historia: con mi voz y con los trazos de Maru; termina en el momento en que este libro ya no nos pertenece, porque se convirtió en tu propio libro de aventuras.

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 aún 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 enseñanza y el aprendizaje.

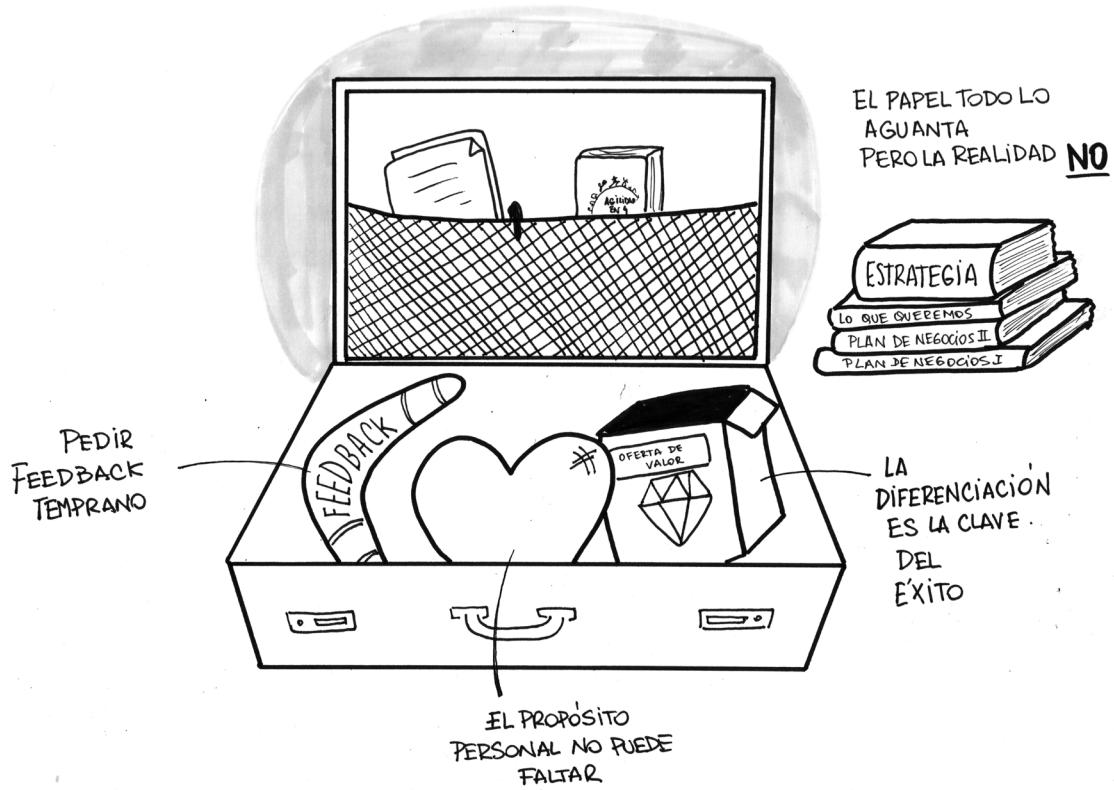
Entonces, me inventé cinco talleres para *start-ups* que me abrieron la puerta a trabajar como entrenadora y mentora para distintas organizaciones. Durante años acompañé a emprendedores en distintas fases de desarrollo, de los sectores más diversos y con los sueños más variados. Ellos me permitieron 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 era y 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...

Estación I

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 y la IA son una realidad en una sociedad-post-labo-

ral que no termina de aparecer. En la página 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 recalcular? Y, aclaro, doy por hecho que no nos queda más remedio que recalcular. 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 cambiamos el tablero de juego. **El siglo XXI trajo en su ADN el cambio como única constante y no nos queda otra alternativa que recalcularnos 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: saber cómo es el mundo que nos rodea es fundamental pero estamos tan-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 tu 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.

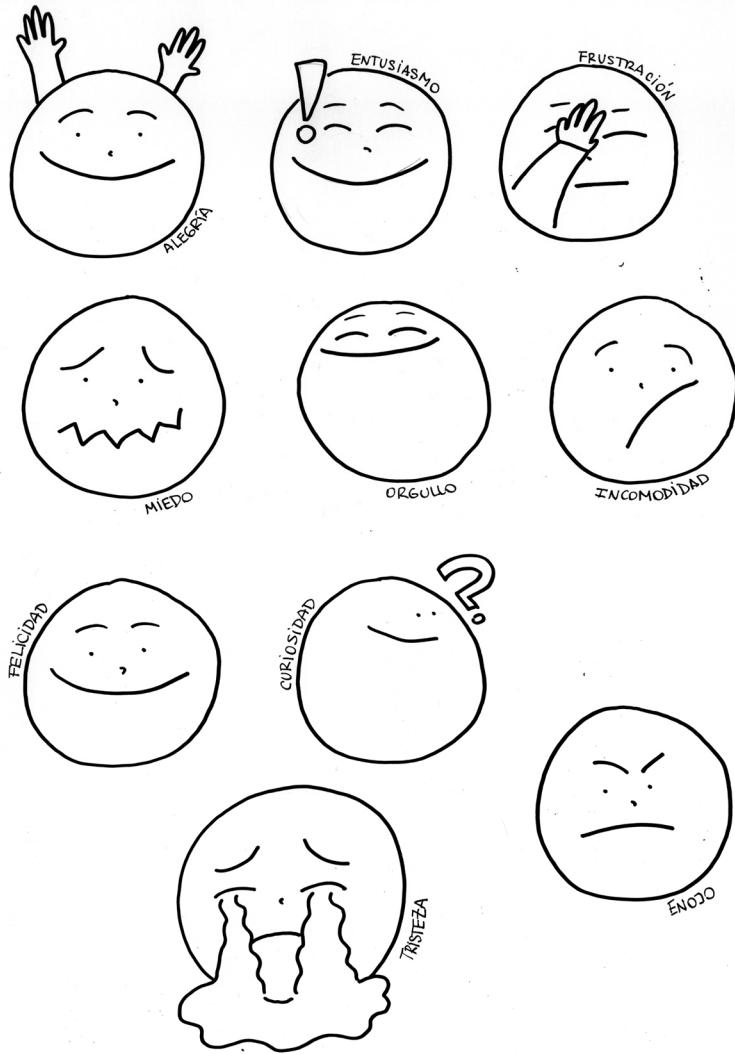
Si ya te tomaste un rato para completar el cuadro, te comparto lo que me sucede a mí con estos cambios:

- 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 “berrinche” 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.



Cambios

Creencias / emociones

¿Qué creencias tenés respecto al cambio? ¿Qué emociones te genera?

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, VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y caórdico, 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 Cynefin

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 control 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, es-

CYNEFIN

por DAVE SNOWDEN

COMPLEJO

- EXPERIMENTACIÓN
- INCOGNITAS DESCONOCIDAS
- DIVERSIDAD
- DESCIFRAR JUNTOS
- RESTRICCIONES PARCIALMENTE CAMBIANTES
- ESPACIOS DE REFLEXIÓN

COMPLICADO

- EXPERTOS
- INCOGNITAS CONOCIDAS
- CONTEXTOS ORDENADOS
- BUENAS PRÁCTICAS

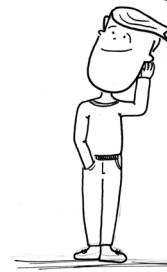
CAÓTICO

- EMERGENCIA
 - INCOGNITAS ABSOLUTAS
 - GESTIÓN DE CRISIS
- SE TRATA DE ACTUAR

OBVIO

- MODO DE ACTUACIÓN OBVIO
- BUROCRATIZADO - AUTOMATIZADO
- MEJORES PRÁCTICAS
- EVIDENTE - FAMILIAR - CONOCIDO

¿NO SÉ EN QUÉ
CONTEXTO
ESTOY!



DESORDEN

Estación I

conde 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 explotar y explorar, entre gestionar e innovar, entre movernos con gracia en el presente y descubrir el futuro.

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.

Contexto y Emociones	
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 sobreesimplificar, 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 organización (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 este debate no hay respuestas correctas, solo estamos abriendo espacios para la reflexión y conversación... ¡y este es su valor!

Contexto		
¿Cuáles son nuestros contextos?		
Yo	Mi equipo	Mi organización



Complejo - Ágil: dos llamados a entenderse

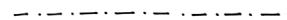
¿Y eso de la agilidad? ¿Cuándo llegamos a la agilidad? ¡Ya estamos llegando! ¡Solo-un-poco-más-de-paciencia! Por ahora, quedate con estas ideas:

- La agilidad nace y cobra máximo sentido en contextos complejos en los que el cambio es la única constante.
- Una organización ágil “se mueve” por todos y cada uno de los contextos, ¡no lo olvides!
- Nuestro principal reto: distinguir qué valor y herramientas necesitamos en cada momento. Para cada contexto, determinados valores y herramientas.



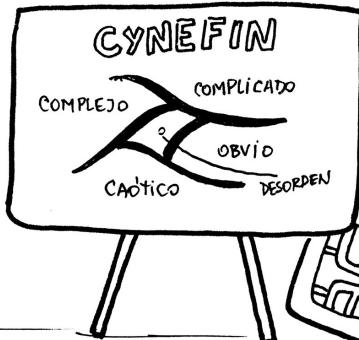
Dudas existenciales

Tal vez estás leyendo esto y te entran dudas: el core de tu empresa está ligado a lo industrial, a lo técnico, a lo previsible... ¡a lo complicado! ¿Eso significa que no te estoy hablando a vos? De ninguna manera porque, sea cual sea el negocio principal de tu empresa, siempre hay espacios para la mejora y la innovación.

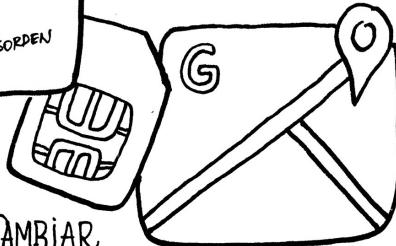


AGILIDAD EN 4 ESTACIONES

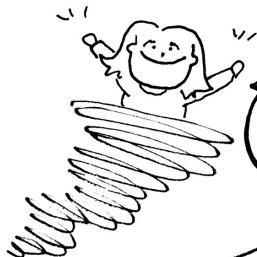
¿EN QUÉ CONTEXTO ESTOY?



CAMBIA EL MUNDO



CAMBIAR EL CHIP Y ADAPTARSE AL CAMBIO ES EL RETO.



¿QUÉ TAN CÓMODO ESTÁS CON EL CAMBIO?

MANIFIESTO ÁGIL

REINICIA TU MINDSET PARA ADAPTARTE A LO
RECORDARTE BU
REINICIA POSTO

CAMBIAN LOS VALORES

PERSONAS E INTERACCIONES	SOBRE	PROCESOS Y HERRAMIENTAS
SOFTWARE FUNCIONANDO	SOBRE	DOCUMENTACIÓN EXTENSIVA
COLABORACIÓN CON EL CLIENTE	SOBRE	NEGOCIACIÓN CONTRACTUAL
RESPUESTA ANTE EL CAMBIO	SOBRE	SEGUIR UN PLAN



**CAMBIA EL
CHIP**

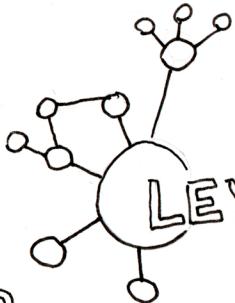
MINDSET
ÁGIL



**LEY DEL
CLIENTE**



Nº1



**LEY DE LA
RED**

**LEY DEL
EQUIPO PEQUEÑO**



**LEY DE LA
EXPERIMENTACIÓN**

**CAMBIAN
TUS
DÍAS**

**SU IDEA
NO
MOLESTA**

KIT PARA
AVENTUREROS
ÁGILES



CHISPAS DE
INSPIRACION

DIAGNÓSTICO

PRINCIPIOS

**Y
CAMBIÁS
VOS**

D'S DEL
CAMBIO



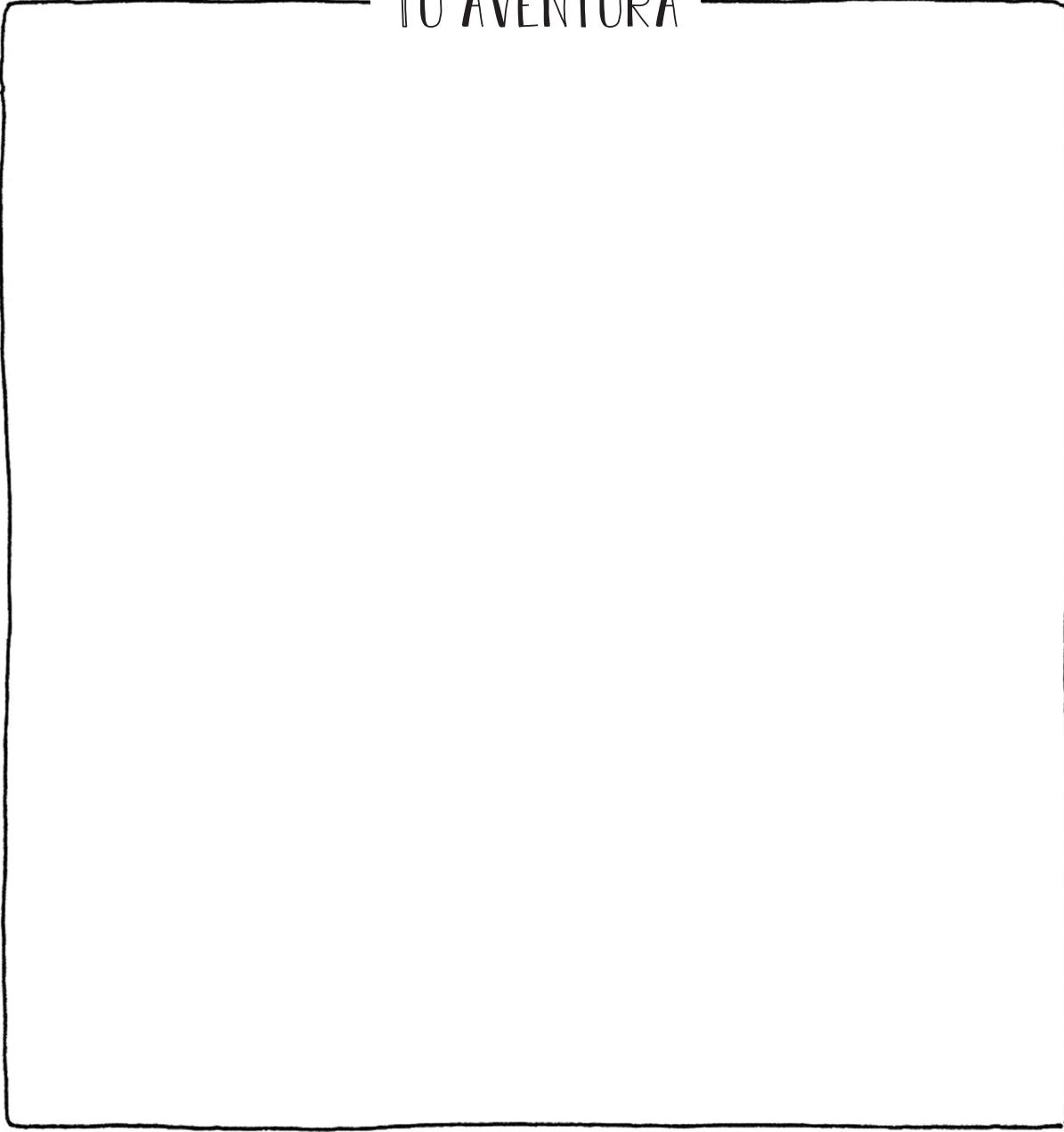
ABRIRAR
EL FRACASO

APRENDER

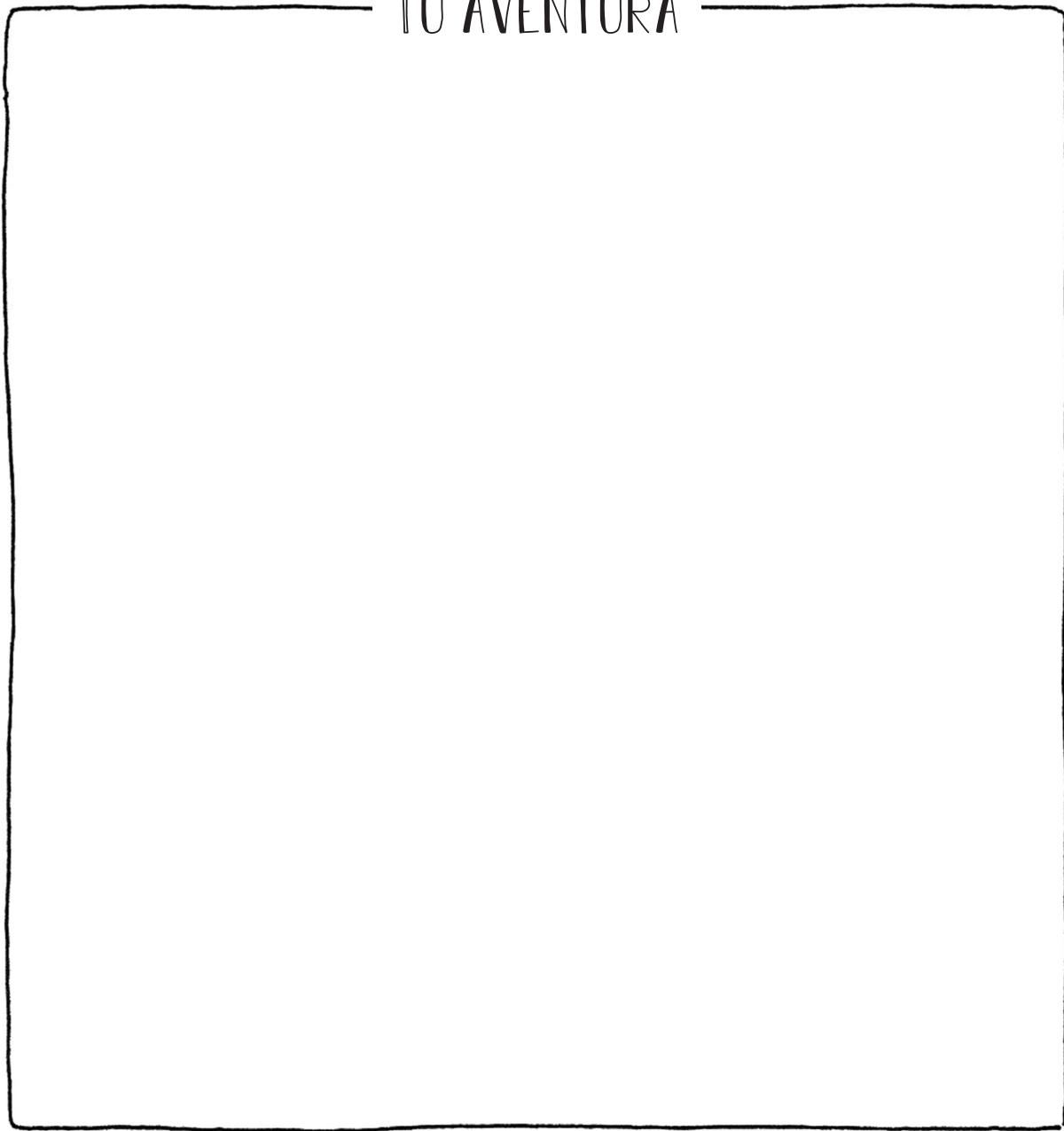
**¡LIBERA TU
TALENTO!**
(Y DE LOS OTROS TAMBIÉN.)

**ANIMATE A
EMPRENDER TU
PROPIO VIAJE**

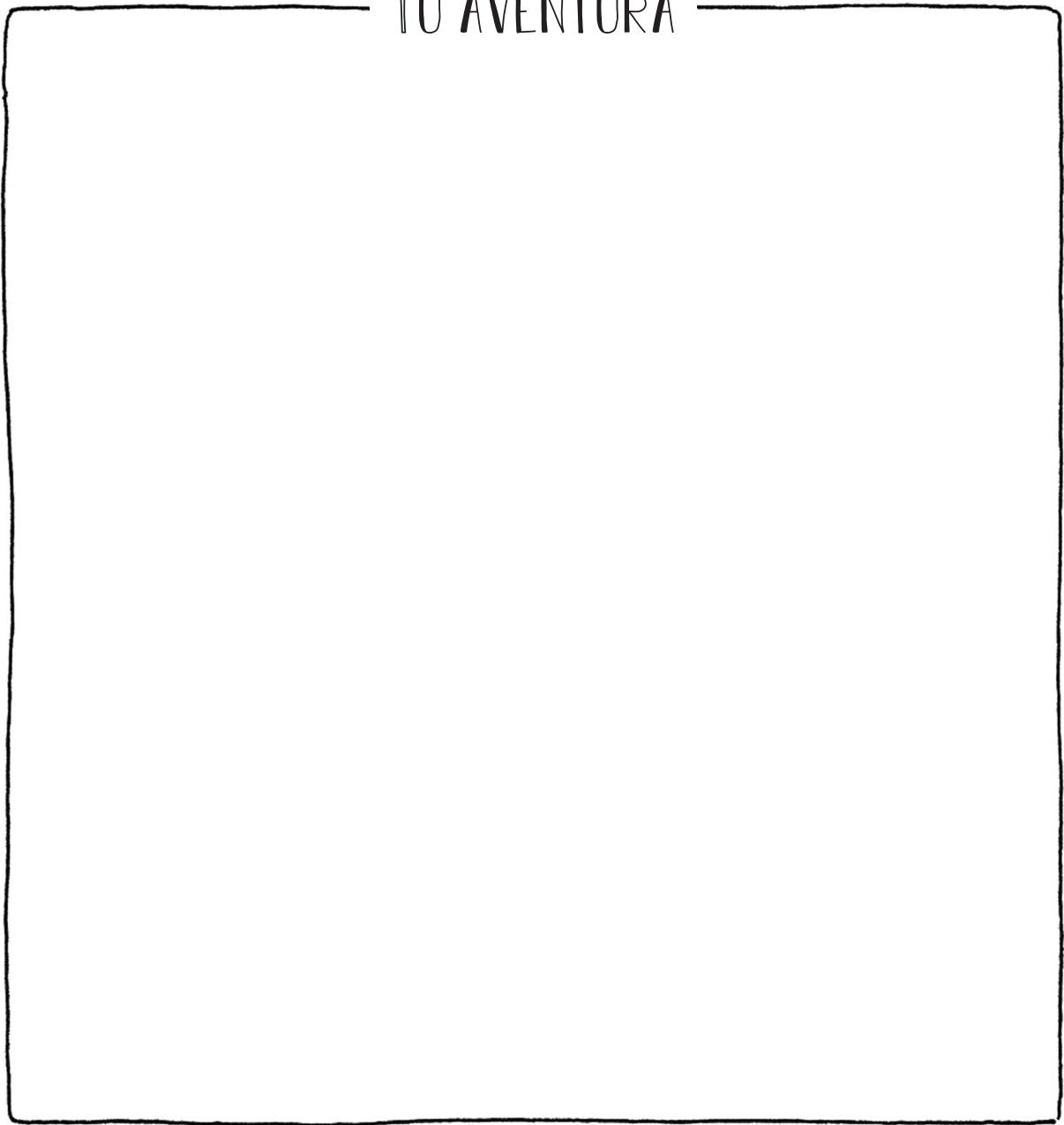
TU AVENTURA



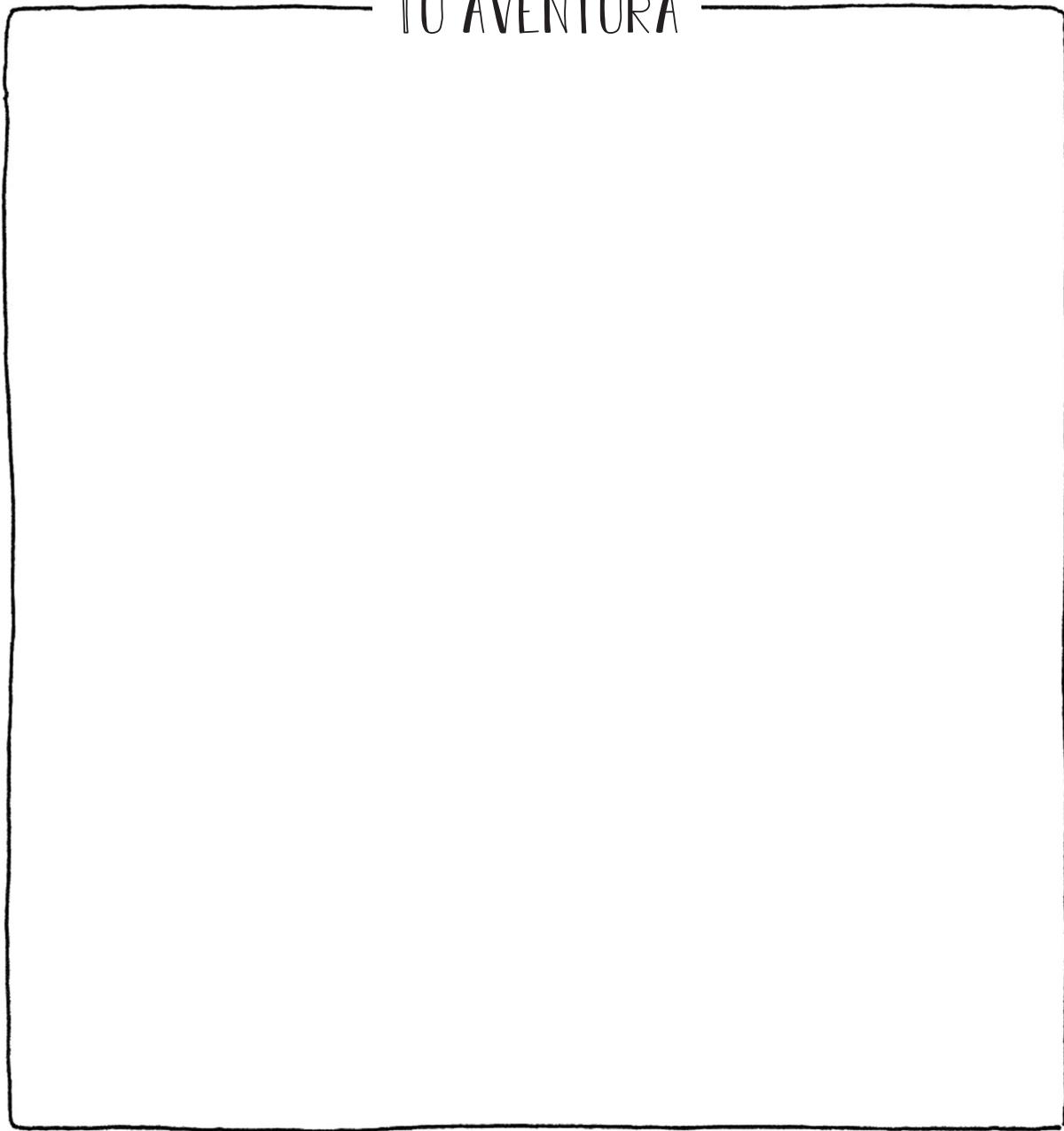
TU AVENTURA



TU AVENTURA



TU AVENTURA



Meli nos hace una invitación: recorrer el viaje de la agilidad de manera ágil, simple, humana y divertida. Un camino donde en cada una de las estaciones nos vamos equipando para ir con muchas ideas, pero –como señala Yuval Noah Harari- “con la mochila mucho más liviana”. La propuesta es un original diálogo con cada lector, en el que cada uno va diseñando su propio camino para pasar velozmente, a partir de una serie de dispositivos, de la teoría a la práctica. Cada uno de los desafíos está presentado gráficamente de manera atractiva y amigable, lo que nos compromete doblemente en el proceso de incorporación de las ideas y aplicación a la realidad individual.

—**Alejandro Melamed, Conferencista, coach ejecutivo y confidential advisor, consultor disruptivo y referente en el futuro del trabajo, el lado humano de la transformación digital y el liderazgo con propósito (del prólogo a la segunda edición).**

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 desenvolvemos 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 a la primera edición).**

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, Chief People Officer en Naranja X.**

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.**

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.**

