

Aportes para el desarrollo de Líderes Ágiles

Lic. Bruno Minchilli

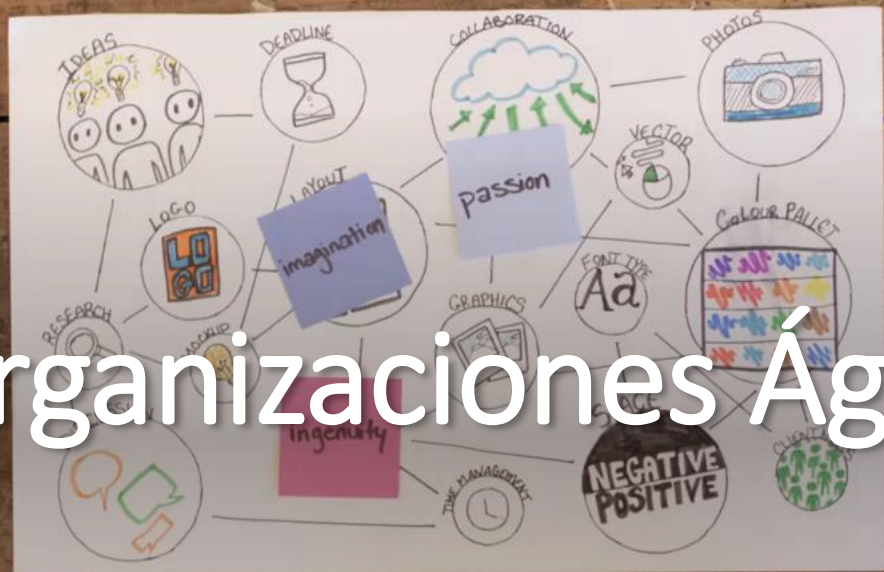
Agenda

1-Organizaciones ágiles

2-Competencias de un Líder ágil

3- OKR- Metodología ágil para el desarrollo de lideres ágiles

Organizaciones Ágiles





Organizaciones en entornos VUCA

Volatilidad
(Volatility)

Incertidumbre
(Uncertainty):

Complejidad
(Complexity):

Ambigüedad
(Ambiguity):

Características Organizaciones ágiles




Beneficios de las organizaciones ágiles

Aporta valor al cliente

Crea equipos comprometidos

Habilidad para responder al cambio

Ganar en rapidez



Competencias de un Líder Ágil

Competencias de los líderes ágiles

Adaptación al
cambio

Orientación al
cliente

Colaboración y
trabajo en
equipo

Aprendizaje
continuo

Orientación a
resultados

Adaptación al cambio

Apertura al cambio
Aceptación con actitud positiva e implementación

Apoya las ideas planteadas y genera dentro del equipo las condiciones **para generar un intercambio ante nuevas tendencias**, estimulando y motivando a su equipo a adoptar nuevos enfoques.

Comunica motivos, beneficios y responde ante las dudas, actuando como **guía en la implementación de los cambios** en su unidad organizativa, para promover la mejor adaptación de su equipo

Involucra al equipo a través de distintas estrategias y acciones, promoviendo la apropiación del cambio.

Respalda y acompaña a sus colaboradores en todas las etapas del cambio, ayudándolos a desarrollar estrategias para implementarlo.

Cuenta con **capacidad para manejar las situaciones de trabajo bajo presión y alta exigencia**.

Identifica fortalezas individuales y colectivas y detecta resistencias gestionándolas adecuadamente.

Orientación al cliente

Identificación y comprensión de necesidades
Aportar soluciones
Negociación y toma de decisiones

Brinda soluciones con propuestas innovadoras y **se anticipa a nuevas demandas**. Verifica que las soluciones se ajusten a los estándares establecidos.

Alienta a su equipo a atender las necesidades de los usuarios con propiedad, claridad y transparencia.

Promueve el intercambio de información y trabaja en conjunto con otras unidades organizativas para brindar soluciones oportunas.

Escucha con empatía y brinda contención a usuarios y equipo.

Crea un ambiente adecuado y establece con los usuarios relaciones duraderas basadas en la confianza.

Toma decisiones evaluando posibles impactos e implementa acciones preventivas para minimizar riesgos que pueda afectar a los usuarios/as del servicio.

Respalda a sus colaboradores en la toma de decisiones.

Colaboración y trabajo en equipo

Participación, intercambio de información
Colaboración y compromiso
Relacionamiento interpersonal y clima laboral

Construye y facilita un ambiente de trabajo agradable, basado en la confianza, la cooperación, el apoyo mutuo y el reconocimiento.

Permite que los integrantes del equipo expresen sus puntos de vista libremente.

Subordina los intereses individuales a los objetivos grupales para lograr las metas fijadas y apoyar el trabajo de otras unidades organizativas de la organización.

Promueve la creación de grupos heterogéneos y **valora la riqueza de distintos puntos de vista.**

Adapta su estilo de liderazgo a las necesidades del entorno.

Busca soluciones aplicables y equitativas, y en caso de conflicto, procura ser mediador entre los involucrados

Dedica tiempo esencial para la integración, celebración y el reconocimiento

Aprendizaje continuo

Adquirir e incorporar
Desaprender
Compartir lo aprendido

Se mantiene permanentemente actualizado y dispuesto a adquirir nuevos conocimientos y competencias.

Aprende de los espacios e ideas sugeridas por quienes conforman su equipo de trabajo

Es capaz de **generar espacios de construcción colectiva del aprendizaje tanto para responder a las necesidades de su equipo**, como buscando nuevas oportunidades de desarrollo de los integrantes del mismo, así como propias.

Trabaja su inteligencia emocional, incluyendo el autoconocimiento, reconocer sus sentimientos y los ajenos, manejando sus emociones en las relaciones con los demás y muestra apertura para recibir críticas constructivas.

Solicita y brinda retroalimentación a los distintos actores con los que interactúa, para el desarrollo de su desempeño y proponer mejoras a los procesos de trabajo, en los que interviene.

Orientación a resultados

Priorización de metas
Visualización del impacto
Entrega de resultados

Determina la relevancia y la secuencia de los procesos de trabajo de su unidad organizativa, en función de las metas establecidas. **Genera las condiciones para el alcance de dichas metas y coordina la implementación del plan de trabajo acordado con el equipo a cargo.**

Visualiza los procesos de trabajo y es capaz de **identificar y analizar las dificultades que se pueden presentar, para optimizar los resultados de la unidad organizativa, asegurándose que se alcancen los logros del equipo** y los propios.

Apoya al equipo para la obtención de resultados esperados, de acuerdo a los criterios fijados. Investiga nuevos métodos de actuación para la resolución de problemas y toma de decisiones.

Se focaliza en la consecución de los objetivos haciendo frente a los problemas y rectificando ágilmente los cursos de acción, si corresponde.

Evalúa la calidad de los resultados obtenidos y brinda retroalimentación a los equipos de trabajo y grupos de interés, involucrados en el alcance de las metas, para la toma de decisiones



Objetivos y Resultados Claves (OKR) - Metodología ágil para el desarrollo de competencias

MIDE LO QUE IMPORTA

J. DOERR

John Doerr

“Tener ideas no es complicado.
Lo importante es saber
ponerlas en práctica”



Gestión por objetivos y resultados clave (OKR)*

■ ¿Qué son los OKR?

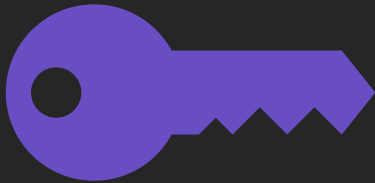
Según su creador Andrew Grove, **un OKR** se compone de:

- Un **Objetivo (O)** que es la dirección, responde **al QUÉ** hay que lograr
- Uno o varios **Resultados clave (KR)**, que son un marcador de referencia y monitorizan **CÓMO** llegamos a ese objetivo.

■ ¿Cuál es su propósito?

Alinear las metas individuales, de los equipos y de la organización con resultados medibles. De esta forma trabajan de forma unificada, enfocando sus esfuerzos en culminar las tareas que tienen más impacto.

* Objectives and Key Results



Objetivos:

- Responde a QUÉ hay que lograr.
- Concretos y trascendentes
- Realizan un llamamiento a la acción e inspiran.
- Suponen un remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa.

Resultados clave:

- Son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo.
- Tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal.
- Deben ser ambiciosos y, al mismo tiempo, realistas.
- Medibles y verificables.

DIFERENCIAS APO* Y OKR

APO

Qué
Anual
Privado y compartimentado
De arriba a abajo
Vinculado a las bonificaciones
Contrario al riesgo

OKR de Intel

Qué y Cómo
Trimestral o mensual
Público y transparente
De arriba abajo u horizontal
Desvinculado a las bonificaciones
Desafiante y ambicioso

*Administración por objetivos

CONOCER EL RUMBO:

Misión de la Organización



¿Quiénes somos, que hacemos y para quienes?

Visión de la Organización



¿Hacia dónde vamos?

Valores de la Organización

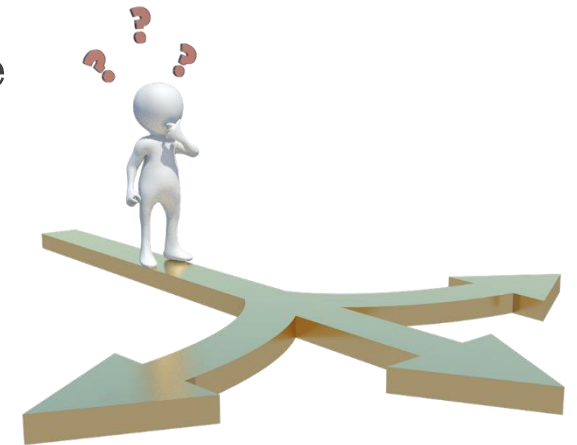


¿Qué valores son los que nos guían?

Los objetivos estratégicos de la Organización



Los fines o metas desarrollados a nivel estratégico a lograr en un período de tiempo.

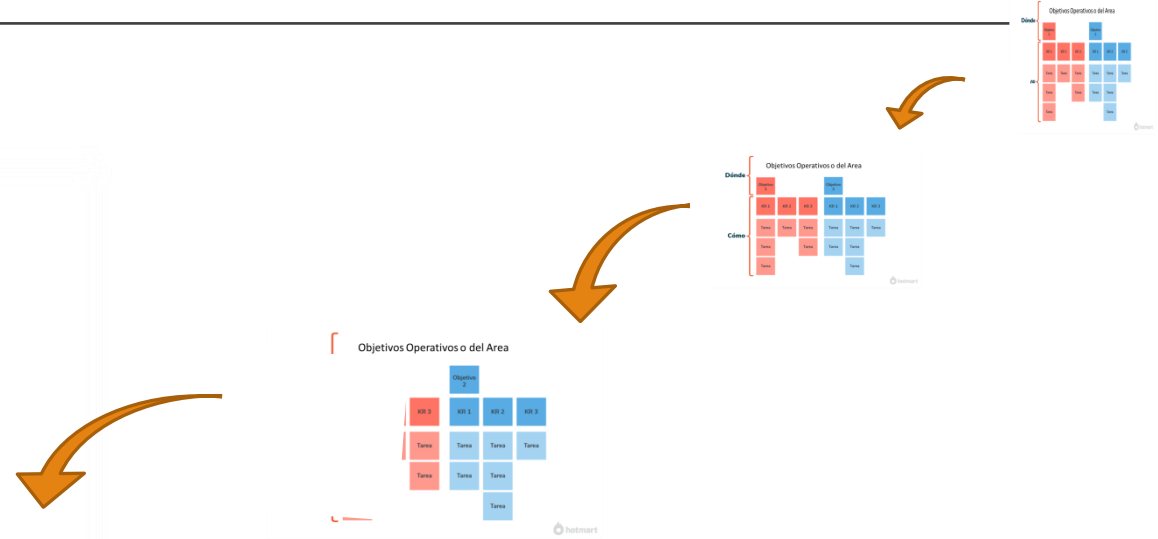
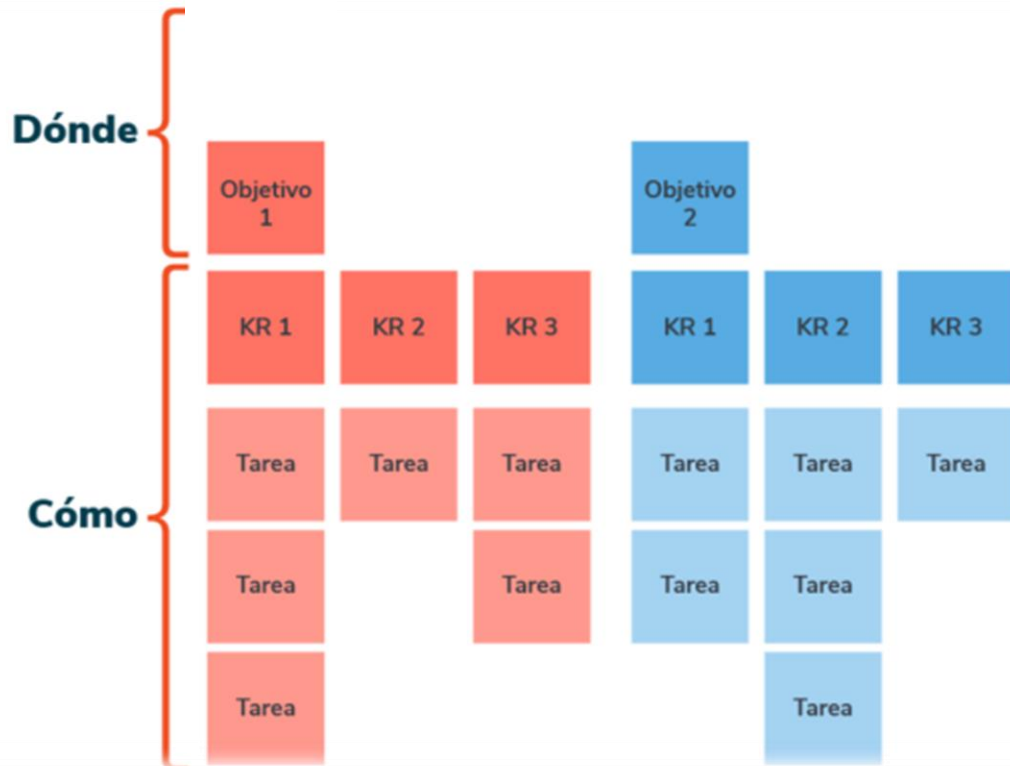


Deberían ser conocidos por todos los integrantes de la organización.

Objetivos clave, orientados a resultados

Objetivos Operativos
Área - División o
Departamento

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS



RECOMENDACIÓN:

- Entre 3 y 5 Objetivos por cada ciclo de tres meses.
- No más de 4 RC por cada Objetivo.



EJEMPLOS DE OKR

EJEMPLO DE OKR EN UNIDAD ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO: Reducir los gastos de administración en un 20%, en el plazo de dos meses. Fecha de inicio: 1º/11/2023

RESULTADOS CLAVE:

KR 1: Comprar cafeteras y cancelar el servicio de cafetería. (1 mes)

KR 2: Cambiar el contrato de limpieza de diario a semanal.(20 días)

| Características de los OKR - Vinculado a la estrategia de la organización.

Diseño e implementación de un nuevo sistema de gestión del desempeño por competencias



Fortalecer las áreas de Gestión Humana de la AC



Diseño y mejora de la herramienta de gestión del desempeño



Desarrollar productos efectivos para el soporte de la implantación



FICHA DE REGISTRO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

Unidad Organizativa: Gestión del Desempeño por Resultados y competencias
Trimestre: 3er

Objetivo estratégico asociado	Sistema Integral de la Gestión del Desempeño							
Objetivo específico	Ejecutar la formación y entrenamiento para las áreas de GH de los Incisos							
Planificación						Revisión Final		
Resultados clave (RC)	Fecha de alcance	Indicador del resultado clave	Responsable	Equipo de trabajo	Periodicidad de Revisión	Resultado Obtenido	% cumplido	Comentarios
áreas de GH Capacitadas al 100% - posibles candidatos para piloto	31/8/2022	Cantidad de personas capacitadas de las áreas de GH/Cantidad de personas identificadas para la piloto	Karen	Todos el equipo	semanal	Finalizado	77%	se siguen realizando acercamientos en los ministerios para alcanzar el 100%
Informe con Indicadores de cantidad y calidad de la formación de las áreas de GH	31/8/2022	Informe con indicadores de capacitación	Fabiana G	Todos el equipo	semanal	Finalizado	100%	
Plan para ejecución de piloto GH	31/7/2022	Plan y cronograma prontos	Araceli	Araceli y Fernanda	semanal	Finalizado	100%	
1er paso cerrado de la etapa retroalimentación piloto (Designación)	30/9/2022	Cantidad de personas que realizaron sus designaciones/Cantidad de personas ingresadas al ciclo	Alejandro	Todos el equipo	semanal	En Proceso	69%	debimos extender los plazos hasta el 21/10 por pedidos de los incisos. MGAP y MIDES recién comienzan con la piloto

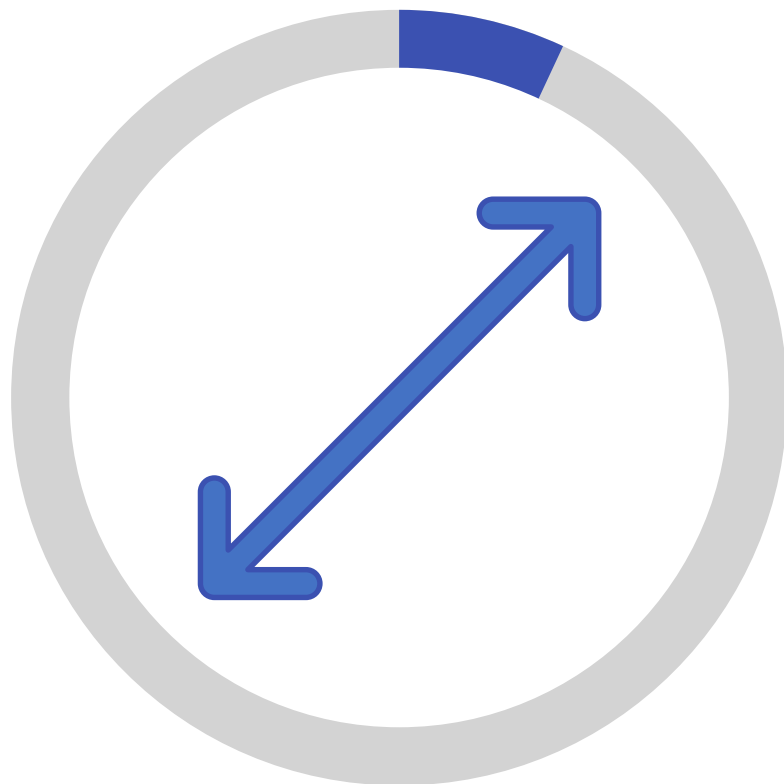


Beneficios de una implantación efectiva de OKR



Transparencia

- **El 92% de trabajadores adultos tendrían más motivación para alcanzar sus objetivos si sus compañeros pudieran comprobar sus progresos,** según encuesta a millares de trabajadores adultos.
- La transparencia impulsa la colaboración.
- Los OKR ponen en evidencia los esfuerzos redundantes y nos ahorran tiempo y dinero.



Coordinación

- Las empresas en las que **existe mayor coordinación entre sus empleados tienen más del doble de posibilidades de obtener un alto rendimiento.** (Harvard Business Review)
- Diversos estudios indican que **solo el 7% de los empleados «comprenden perfectamente las estrategias del negocio de su empresa y lo que se espera de ellos** para poder alcanzar los objetivos comunes».
- Según encuesta mundial **la falta de coordinación es el obstáculo número uno entre la estrategia y la ejecución.**



C: Conversaciones



F: Feedback



R: Reconocimiento

Gestión continuada del desempeño: CFR

Organizaciones que aplican OKR





Impacto de los OKR en el desarrollo de las competencias de un Líder Ágil

Competencias de los líderes ágiles

Orientación al
cliente

Colaboración
y trabajo en
equipo

Aprendizaje
continuo

Orientación a
resultados

Adaptación al
cambio

Cambio de paradigma: confianza vs control, del reloj a la brújula



¡Muchas gracias!



Bibliografía de referencia:

- John Doerr (2019) Mide lo que importa. Editorial Conecta.