

# Índice

Introducción	11
1. Agilidad empresarial	13
1.1 ¿Qué significa ser ágil?	15
1.2 Agilidad empresarial: procesos, personas e información	18
1.3 Agilidad empresarial: principales objetivos	20
1.4 Agilidad empresarial: principales enfoques	22
1.5 Organizaciones <i>teal</i>	24
1.6 Pequeños cambios y nuevos valores	27
1.7 El (la) agente del cambio	31
2. Primeros pasos hacia la agilidad	35
2.1 Generación de un propósito	37
2.2 El trazado de los límites	40
2.3 El rol de los líderes	42
2.4 La elección del <i>framework</i>	45
3. <i>Frameworks</i> ágiles	49
3.1 <i>Scrum</i>	51
3.1.1 Principios	52

3.1.2 Artefactos, personas y eventos	53
3.1.3 Ejemplos de aplicación	58
3.1.4 Ventajas y desventajas	59
3.2 <i>Lean</i>	59
3.2.1 Actividades	60
3.2.2 El sistema justo a tiempo	62
3.2.3 Ejemplos de aplicación	66
3.2.4 Ventajas y desventajas	66
3.3 <i>Kanban</i>	67
3.3.1 Principios	67
3.3.2 Prácticas generales	68
3.3.3 Tableros <i>kanban</i>	69
3.3.4 Ejemplos de aplicación	70
3.3.5 Ventajas y desventajas	71
3.4 <i>Lean startup</i>	72
3.4.1 Principios	72
3.4.2 La nueva organización	74
3.4.3 Ejemplos de aplicación	76
3.4.4 Ventajas y desventajas	77
4. Los siguientes pasos: la aplicación de las metodologías ágiles	79
4.1 El modelo de negocio: formas de trabajo	81
4.2 Un modelo para las nuevas ideas	84
4.2.1 Nuevas ideas: <i>design thinking</i>	84
4.2.2 Nuevas ideas: <i>design sprint</i>	92
4.3 La revisión del modelo	96
5. Gestión del cambio	99

5.1 Adaptación al cambio	102
5.1.1 ¿Qué se plantea el agente del cambio?	102
5.1.2 ¿Qué se plantea la organización?	104
5.2 Organización formal y organización informal	111
5.2.1 Organización formal	111
5.2.2 Organización informal	113
5.3 Priorizando el cambio	114
5.4 Manejando el cambio	117
5.4.1 Centralización y descentralización	117
5.4.2 Estructura vertical y estructura horizontal	119
5.4.3 Especialización y multidisciplinariedad	121
5.5 Pérdidas y ganancias en el cambio	123
5.5.1 Cambios en la base de la pirámide	125
5.5.2 Cambios en el <i>middle management</i>	126
5.6 Innovación, creatividad e intraemprendedurismo	128
5.6.1 Los modelos de innovación	128
5.6.2 Manejo de las nuevas ideas	132
5.6.3 Los perfiles en la innovación	133
5.7 Gestionando el día a día	140
6. Liderazgo para el cambio	143
6.1 Modelos básicos de toma de decisiones	146
6.1.1 Modelo racional	146
6.1.2 Modelo de Carnegie	148
6.1.3 Modelo incremental	150
6.1.4 Modelo no estructurado	151
6.1.5 Modelo bote de basura	153

6.1.6 Modelo ágil	154
6.2 El manejo de lo sencillo, lo complicado y lo complejo	154
6.2.1 Situaciones sencillas	154
6.2.2 Situaciones complicadas	156
6.2.3 Situaciones complejas	157
6.3 El manejo del conflicto, el poder y la política	158
6.3.1 Conflicto	158
6.3.2 Poder	161
6.3.3 Política	163
6.4 Aprendiendo a escuchar “no”	167
6.5 Gestionando las propias pérdidas	170
6.6 Modelos modernos de liderazgo para el cambio	172
6.6.1 Liderazgo sistémico	173
6.6.2 Liderazgo vulnerable	177
6.6.3 Seguridad psicológica	182
6.6.4 <i>Growth mindset vs fixed mindset</i>	184
6.6.5 Tareas, <i>outputs</i> y <i>outcomes</i>	187
6.7 Aplicando un paso a la vez	189
Referencias	191