



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de RRHH

**Trabajo Final de Graduación: Recursos Humanos en la
generación de una cultura ágil:**

Diseño de un *road map* para la transformación cultural

Autora: Marina Ventós

DNI: 28.601.752

**Mentor del Trabajo Final de Graduación:
Mg. Santiago Pinedo**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril 2021.

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción.....	5
2.1 Encuadre de la situación y problema a abordar.....	5
2.2 Pregunta central a responder en el desarrollo de este documento:.....	7
2.3 Preguntas secundarias:	7
3. Objetivo principal del trabajo.....	8
3.1 Objetivos secundarios.....	8
4. Marco Conceptual	9
4.1 Agilidad.....	9
4.1.1 Definición de agilidad	9
4.1.2 Valores ágiles.....	11
4.1.3 Principios del Manifiesto Ágil.....	12
4.1.4 Frameworks ágiles	14
4.1.5 Enfoque tradicional versus ágil. Organizaciones tradicionales versus ágiles.....	16
4.2 Gestión del cambio cultural.....	27
4.2.1 Concepto de “cultura” y enfoques para analizar la cultura organizacional.....	27
4.2.2 Ejes Principales en la Transformación Cultural Cambio, Propósito y Etapas Claves en todo proceso de cambio cultural.	31
4.2.3 Casos globales de éxito: ING y Orange	35
4.2.3.1 Aprendizajes ING y Orange	44
4.3 Estrategia y Rol de RRHH en la transformación cultural.....	47
4.3.1 RRHH ágil.	47
5. Investigación de Campo.....	56
5.1 Metodología de relevamiento.....	56
5.2 Presentación y Análisis de la información de campo.....	57
5.3 Síntesis de los principales hallazgos	61
6. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico.....	66
7. Recomendaciones para la acción	68
8. Conclusiones generales del trabajo	71
9. Bibliografía	74
10. Anexos	77
10.1 Modelos de Entrevistas.....	77
10.1.1 Cambio cultural hacia la agilidad -Modelo Entrevista Semiestructurada - Profesionales de RRHH	77

10.1.2 Cambio cultural hacia la agilidad-Modelo Entrevista Semiestructurada - Expertos en Agilidad	80
10.2 Bitácoras Profesionales de RRHH que atravesaron o están atravesando la transformación hacia la agilidad.....	82
10.2.1 Human Resources Agile Head – Prisma Medios de Pago	82
10.2.2 Directora de Gestión & Desarrollo de Personas – Grupo Omint	88
10.2.3 Culture & Experience Manager Latam & Caribbean- Arcos Dorados.....	91
10.2.4. Gerente de Personas- Galicia	95
10.3. Entrevistas Expertos en Agilidad	99
10.3.1 Scrum Master – Entel.....	99
10.3.2 Coach en temas de Agilidad – Liqueed.....	102
10.3.3 Agile Coach, Facilitator & Trainer – EAI	104



Universidad de
San Andrés

Recursos Humanos en la generación de una cultura ágil

Diseño de un *road map* para la transformación cultural

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene por objetivo investigar cómo Recursos Humanos (RRHH) puede liderar en una organización tradicional un proceso de cambio cultural hacia la agilidad, de forma que esta logre reconfigurarse para adaptarse a los competitivos y constantes desafíos del entorno logrando su supervivencia o incluso posibilitando y exacerbando su crecimiento.

El análisis incluye un marco teórico que involucra a profesionales y pensadores que han realizado desarrollos sobre los conceptos de agilidad, cultura y cambio organizacional. Asimismo, este se enriquece con información y aprendizajes recogidos de dos casos de éxito globales de transformación, Orange e Internationale Nederlanden Groep, y los resultados de un trabajo de campo, que introduce la perspectiva de quienes desde su *expertise* en agilidad o desde la Dirección de RRHH han atravesado (o están atravesando) el desafío del liderazgo de este cambio cultural.

Entre los principales hallazgos se hizo evidente que para cambiar la cultura de una organización es imprescindible entender los artefactos, los supuestos básicos, y los valores actuales que motivan la conducta de los individuos y del grupo e identificar la brecha con los requeridos para establecer la cultura aspirada; así como también, el liderazgo adecuado que pueda llevar adelante el proceso de transformación.

En relación con ello, en el recorrido realizado pudo observarse que el compromiso del *top management* será condición para darle tracción, velocidad y profundidad al cambio en cada una de sus etapas: en la preparación de la transformación; estableciendo el clima para el cambio; en el lanzamiento y escalamiento de la transformación comprometiendo y habilitando a toda la

organización; en la expansión de la transformación, dada en la implantación y en la consolidación del nuevo modelo organizacional.

Si bien esto forma parte de todo proceso de cambio cultural, la transformación hacia la agilidad implica un cambio en el paradigma tradicional de las organizaciones, hacia un *mindset* ágil (con artefactos valores y presunciones básicas propias), dando por resultado una nueva forma de organización con ciertos rasgos distintivos. Entre ellos se destacan: Una red de equipos empoderados, multidisciplinarios, autogestionados; Decisiones y ciclos de aprendizaje rápidos; un Modelo dinámico de RRHH, Tecnología y Sistemas de última generación que posibiliten la información accesible desde cualquier lugar, en cualquier momento impulsando el *empowerment* de los equipos de trabajo.

Como se demostrará, estos rasgos en conjunto, son los que permitirán que las organizaciones equilibren estabilidad y dinamismo para prosperar en un contexto de cambio constante.

El gran desafío para RRHH será alinear los procesos y sistemas de gestión de personas con la estrategia, el propósito y la cultura ágil que se aspira, ayudando a las empresas tradicionales a ser empresas “adaptativas”, ágiles, con la capacidad de conducir el cambio continuo en un entorno complejo.

Para esto, RRHH deberá ser un Modelador de la Cultura Ágil, que ayude a construir un entorno adaptativo, ético y una cultura empoderada; un Experto en diseño de estructuras ágiles (de trabajo, empleo y trayectoria profesional) para fomentar la movilidad interna y externa de los trabajadores aplicando la ciencia y la analítica basada en datos, un Gestor del Talento ágil, que contribuirá al desarrollo de una organización de aprendizaje y ayudará a las personas a descubrir sus talentos y potenciarlos, o a desarrollar nuevas *skills*, de modo de que fluyan hacia dónde se los necesita; un Gestor del desempeño ágil; un Conector de redes, un Facilitador de la agilidad, Arquitecto de la innovación, y Consultor Digital.

En pocas palabras, RRHH tendrá un papel central en el liderazgo del cambio organizacional hacia la agilidad y en ese recorrido no será ajeno a la propia transformación bajo el cristal del paradigma ágil, deberá adaptar sus prácticas y estructura para acompañar la estrategia del negocio hacia la agilidad, implantar y consolidar la cultura ágil, y lograr establecer una organización que, en su forma de ser y hacer, esté lista para enfrentar cualquier desafío.

2. Introducción

2.1 Encuadre de la situación y problema a abordar

El presente trabajo tiene por objetivo profundizar en una problemática que me interpela, se trata de investigar y comprender cómo RRHH puede acompañar a las organizaciones tradicionales en su transición hacia la agilidad (independientemente de su tamaño, sean estas pequeñas, medianas o grandes empresas) y como en ese proceso de cambio, transforma su propia gestión en línea con el paradigma ágil.

La evolución rápida del entorno, las tecnologías disruptivas, la digitalización acelerada han cambiado la forma y velocidad con la que la sociedad se desarrolla. Esta globalización transformó los hábitos, formas de interactuar y estableció nuevos paradigmas.

La velocidad e intensidad de los cambios a los que asisten las organizaciones en la actualidad dan cuenta de una era de disrupciones, constantes e inesperadas. No responden a una secuencia lineal, incremental, sino que, de manera más frecuente y discontinua, los cambios que experimentan las organizaciones son disruptivos, exponenciales provocando transformaciones significativas en su seno. La aparición e instalación de los métodos ágiles constituyeron una disrupción en el ámbito de las organizaciones. En la actualidad, numerosas compañías se enfrentan con el desafío de la "reinención". Factores internos y externos generan un replanteo corporativo de su estrategia, estructura, la forma en la que se relacionan con sus clientes, y más profundamente de su cultura tradicional corporativa. El cambio (y transformación interna) hacia la agilidad parece ser una llave para poder adaptarse y ser sustentable en el tiempo.

La agilidad entendida como la capacidad de anticipar y / o responder rápidamente a las oportunidades de los mercados emergentes, combinando la

capacidad de cambiar, aprender continuamente y actuar rápidamente y con flexibilidad (Dave Ullrich, 2020). La agilidad como *mindset* que transforma el negocio, y lo prepara para evolucionar y afrontar los desafíos futuros, ya que el cambio es permanente, continuo, no es un punto de llegada. Por esa razón es tan importante para mí poder entender qué implicaciones tiene este cambio de modelo organizacional, ya que no se trata de pasar un proceso de *restyling* puramente estético en base a un concepto que puede ser tendencia (o moda), sino que se trata de querer hacer las cosas de una forma totalmente distinta para adaptarse a las necesidades y continuos cambios de un mercado globalizado y tecnológico.

Comprender el paradigma *agile*, sus valores, principios, prácticas y metodologías, permitirá vislumbrar una forma de trabajo diferente y contribuirá con la identificación de la brecha existente entre las organizaciones tradicionales y ágiles, constituyéndose como ejes organizadores para poder avanzar en la transformación de las primeras a las segundas. Asimismo, conocer y profundizar este marco conceptual será clave para comprender las dimensiones de la propia transformación del área de RRHH, en tanto, no solo se trata de introducir nuevas formas o herramientas de trabajo, sino de transformar las creencias organizacionales y, con ellas, los comportamientos y las formas de trabajar de las personas para alinearlas a un nuevo entorno competitivo. En este cambio cultural hacia la agilidad, será importante profundizar en el posicionamiento estratégico de Recursos Humanos, a través de su planeamiento, ya que implicará la creación de políticas, procesos y despliegue de herramientas que modelen la cultura de manera tal que se alcancen los objetivos del negocio.

En síntesis, el cambio hacia el exterior es posible cuando es acompañado de una transformación interna, por esa razón, comprender cómo RRHH enfrenta el nuevo contexto de trabajo, con nuevos códigos y nuevas demandas de una fuerza de trabajo diferente y adopta y gestiona ágilmente es un punto a investigar en el recorrido de este trabajo.

Por último, como resultado de mi investigación teórica y en campo, tengo por fin relevar aprendizajes de organizaciones que se hayan enfrentado exitosamente al reto de la transformación hacia la agilidad, develando las palancas claves en el proceso de cambio organizacional y propio del área de RRHH, para elaborar

un *road map* que sea útil como guía orientadora a la gestión de todo líder de RRHH que deba afrontar este actual desafío.

2.2 Pregunta central a responder en el desarrollo de este documento:

¿Cómo RRHH lleva adelante un plan de transformación cultural que permita que empresas tradicionales (independientemente de su tamaño) se transformen en empresas ágiles; entendiendo agilidad como un *mindset* que otorga flexibilidad y prepara al negocio para evolucionar y adaptarse a los requerimientos cambiantes de su entorno?

2.3 Preguntas secundarias:

- ¿Cómo RRHH puede motorizar el cambio cultural hacia la agilidad en una compañía?
- ¿Por qué ágil? ¿Qué se espera lograr con ese cambio? ¿De dónde surge la idea? ¿Cómo las empresas planifican este proceso de transformación? ¿Con que barreras se encuentran? ¿Cómo las sortean?
- ¿Cuáles son sus principales desafíos y como los resuelven?
- ¿Cuáles son las palancas que aceleran la transformación y el escalamiento de la agilidad en una organización?
- ¿Qué cambia en RRHH para acompañar a la organización en la transformación hacia la agilidad? ¿Cómo incorpora en su gestión conceptos del paradigma ágil? ¿Cómo “vive” la agilidad?

3. Objetivo principal del trabajo

1. Elaborar un *road map* en la transformación organizacional en donde la agilidad sea escalable en toda la compañía, que sea útil como guía orientadora a la gestión de todo líder de RRHH que deba afrontar este actual desafío.

3.1 Objetivos secundarios

1. Conocer el paradigma ágil, para identificar la brecha existente entre las organizaciones tradicionales y las ágiles.
2. Identificar etapas y prioridades en el proceso de cambio cultural hacia la agilidad.
3. Relevar aprendizajes de organizaciones que se hayan enfrentado exitosamente al reto de la transformación hacia la agilidad y develar las palancas claves en el proceso de cambio organizacional y particularmente del área de RRHH.

4. Marco Conceptual

*“El mundo que hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento.
No se puede cambiar sin cambiar nuestra forma de pensar”.*
A. Einstein.

4.1 Agilidad

4.1.1 Definición de agilidad

La evolución rápida del entorno, las tecnologías disruptivas, la digitalización acelerada han cambiado la forma y velocidad con la que la sociedad se desarrolla. Esta globalización transformó los hábitos, formas de interactuar y estableció nuevos paradigmas. Entre ellos, dio lugar a la aparición e instalación de los métodos ágiles que implicaron una disrupción en el ámbito de las organizaciones. Una nueva forma de pensar y hacer que parece ser la clave que otorga flexibilidad y adaptación para lograr la supervivencia en entornos cambiantes.

Surge así una primera pregunta a responder claramente respecto a: ¿Qué es la agilidad?

Dave Ullrich (2020) define agilidad como la "capacidad del día", "de anticipar y / o responder rápidamente a las oportunidades de los mercados emergentes", combinando la capacidad de cambiar, aprender continuamente y actuar rápidamente y con flexibilidad".

Asocia la "agilidad estratégica" a cómo una organización construye una capacidad para el cambio estratégico continuo, de modo de poder responder a las demandas del mercado y lograr ser sustentable en el tiempo.

Scrum Alliance®¹(2020) por su parte, define agilidad como "una propiedad de una organización para percibir y responder a los cambios del mercado y continuar ofreciendo valor a los clientes de forma de prosperar en un mercado competitivo".

¹Scrum Alliance: ONG dedicada a la certificación y membresía más grande del mundo, con más de 500.000 profesionales certificados. Sitio Web: www.scrumalliance.com

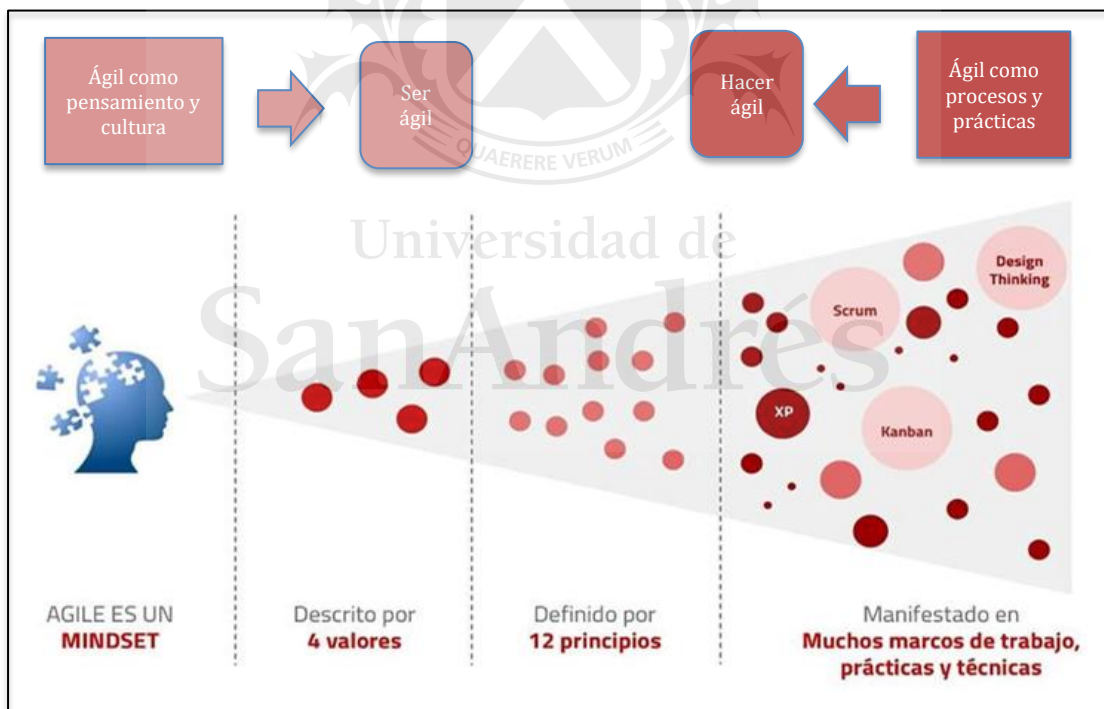
Adiciona a la definición de Ullrich el valor agregado a los clientes que puede lograrse gracias al desarrollo de esta capacidad. Asimismo, SCRUM Alliance define “ágil” como un enfoque organizacional y un *mindset* definido por los valores y principios del “Manifiesto Ágil”².

Ágil desde esta perspectiva es una nueva cultura de trabajo a través de un camino continuo de exploración, adaptación y aprendizaje, que busca generar valor del producto y/o servicio de forma evolutiva e incremental basado en las personas.

Esta mentalidad está descrita por cuatro valores, definida por doce principios y se manifiesta en múltiples *frameworks* de trabajo, prácticas y técnicas.

Ser ágil es interiorizar la mentalidad, los valores, los principios, aplicando las prácticas correctas y adaptándolas a las diferentes situaciones a medida que surjan.

Figura 1: Mindset Ágil



Fuente: <https://www.agilealliance.org/whats-missing-in-the-agile.manifiesto-mindset/>

²Manifiesto Ágil: está definido por postulados que incluyen valores y principios desarrollados el 12 de febrero de 2001 por Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland y Dave Thomas. Todos ellos resumieron los principios fundamentales de un método alternativo “ágil” en el Manifiesto, en oposición a las metodologías formales de desarrollo de software (CMMI, SPICE) a las que consideraban excesivamente “pesadas” y rígidas por su carácter normativo y fuerte dependencia de planificaciones detalladas previas al desarrollo.

4.1.2 Valores ágiles

La lógica de la agilidad ha nacido originalmente para dar respuesta al desarrollo del mundo del software, extendiéndose con el tiempo, como una forma de ser y hacer (como profundizaremos en apartados siguientes) diferente a las entonces llamadas “metodologías tradicionales”.

En el “Manifiesto Ágil” (Beck, Kent et al; 2001) los autores postulan *cuatro valores* del paradigma ágil. Ellos son:

1. Valorar a los individuos e interacciones por sobre procesos y herramientas.

Este es posiblemente el principio más importante del Manifiesto, ya que, si bien los procesos ayudan al trabajo, y son una guía de operación, queda claro que las herramientas mejoran la eficiencia, pero sin personas con conocimiento técnico y actitud adecuada, no se producen los resultados esperados. Con los cambios cada vez más rápidos del entorno, los procesos y las herramientas en una organización competitiva deben cambiar ágilmente; y para ello, es vital primeramente que las personas propongan iniciativas de cambio o se adapten rápidamente a este.

2. El software (o servicio) funcionando por sobre la documentación extensiva.

El manifiesto no afirma que no sea necesaria cierta documentación ya que los documentos son soporte de un software, permiten la transferencia del conocimiento, registran información histórica, y en muchas cuestiones legales o normativas son obligatorios, pero resalta que son menos importantes que los productos que funcionan. Es decir, menos trascendentales para aportar valor al producto, en tanto no pueden sustituir, ni pueden ofrecer la riqueza y generación de valor que se logra con la comunicación directa entre las personas y a través de la interacción con los prototipos. Por eso, siempre que sea posible debe priorizarse reducir al mínimo indispensable el uso de documentación que no aporta un valor directo al producto.

3. La colaboración con el cliente por sobre la negociación contractual.

Para el desarrollo ágil el cliente es un miembro más del equipo y contribuye a definir y ajustar los requerimientos aportando valor para a la realización del producto. El contrato es visto como una formalidad que establece líneas divisorias y responsabilidades entre el cliente y proveedor, por eso en el

Manifiesto Ágil no se pone foco en éste, sino en la colaboración y retroalimentación conjunta entre cliente y proveedor para avanzar en el desarrollo de los productos/ servicios requeridos.

4. La respuesta ante el cambio por sobre seguir un plan.

Para un modelo de desarrollo que surge de entornos inestables, que tienen como factor inherente el cambio y la evolución continua y rápida, resulta mucho más valiosa la capacidad de respuesta que la de seguimiento y aseguramiento de planes pre-establecidos. “Los principales valores de la gestión ágil son la anticipación y la adaptación” (Beck Kent et al; 2001); diferentes a los de la gestión de proyectos tradicionales de planificación y control que buscan evitar y minimizar desviaciones de un del plan pre-diseñado.

Figura 2: Valores ágiles



Fuente: <https://viewnext.usal.es/blog/>

4.1.3 Principios del Manifiesto Ágil

El Manifiesto Ágil (Beck Kent et al, 2001), establece doce (12) principios en línea con los cuatro (4) valores anteriormente mencionados, que dan cuenta del *mindset* ágil. Ellos son:

1. Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor.

2. Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos ágiles se doblegan al cambio como ventaja competitiva para el cliente.
3. Entregar con frecuencia software que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses, con preferencia en los periodos breves
4. Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto.
5. Construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea.
6. La forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara.
7. El software que funciona es la principal medida del progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica enaltece la agilidad.
10. La simplicidad como arte de maximizar la cantidad de trabajo que se hace, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se auto-organizan.
12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia.

Entendiendo los valores y principios ágiles podemos adentrarnos en la comprensión del paradigma ágil, del *modelo "de ser"* aspirado por aquellas organizaciones tradicionales que quieren transformarse en ágiles.

A través de los valores y principios ágiles detallados se puede vislumbrar un cambio que va desde una fuerte jerarquía a la horizontalidad y co-construcción con el cliente, una toma de decisiones más rápida, donde se prioriza el aprendizaje continuo, una orientación a los resultados y entregables, por sobre un plan, procesos y/o funciones, un fuerte empoderamiento e integración de los colaboradores, una orientación a la innovación, a las mejoras y superación de las limitaciones, más que al *status quo* y aceptación de estas.

Veamos ahora las principales herramientas y prácticas que propone el modelo ágil, para entender con más profundidad la forma de “*hacer ágil*”.

4.1.4 Frameworks ágiles

Existen diferentes herramientas y prácticas ágiles, como *SCRUM*, *Lean*, *Crystal*, *Extreme Programming (XP)*, etc. Estas pueden utilizarse solos o combinarse (SAFE) en las diferentes partes del ciclo de vida de proyectos/desarrollos y/o cuando se decide escalar y expandir la agilidad en toda la organización.

No es motivo de este trabajo detallar cada uno de estos *frameworks*, pero si adentrarnos en las características principales de *SCRUM*, en tanto ha sido el modelo más utilizado y expandido con éxito en los últimos 15 años para la resolución ágil de proyectos con cambios de requisitos (incluso en etapas tardías) y ha inspirado la configuración de células de trabajo ágiles, que forman parte de las nuevas estructuras organizacionales ágiles, como veremos más adelante en el desarrollo de este documento.

Tal como lo desarrollan Ken Schwaber y Jeff Sutherland en la Guía de SCRUM (2017), este *framework* se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. *Scrum* emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo.

De acuerdo con dichos autores, tres pilares soportan toda la implementación del control de procesos empírico: transparencia (los aspectos significativos del proceso deben ser visibles para aquellos que son responsables del resultado. La transparencia requiere que dichos aspectos sean definidos por un estándar común, de tal modo que los observadores compartan un entendimiento común de lo que se están viendo), la inspección (Los usuarios de *Scrum* deben inspeccionar frecuentemente los artefactos de *Scrum* y el progreso hacia un objetivo para detectar variaciones indeseadas) y la adaptación (si un inspector determina que uno o más aspectos de un proceso se desvían de límites aceptables y que el producto resultante será inaceptable, el proceso o el material que está siendo procesado deben ajustarse. Dicho ajuste debe realizarse cuanto antes para minimizar desviaciones mayores).

Conforme a los padres del *SCRUM* (Schwaber. y Sutherland; 2017), este *framework* prescribe diferentes eventos formales, contenidos dentro del *Sprint* (o módulo de trabajo), para la inspección y adaptación. Ellos son: *Planificación del Sprint* (*Sprint Planning* espacio del equipo para revisar el *backlog*-requerimientos pendientes-, pronosticar lo que pueden realizar y obtener el compromiso del equipo sobre el producto o servicio a entregar al final del *sprint*.), *Scrum Diario* (*Daily Scrum*, es una práctica que posibilita la sincronización diaria del equipo, en torno al trabajo completado del día anterior, adaptar y planificar el trabajo del día detectando obstáculos, riesgos y espacios para que los miembros del equipo colaboren entre sí.), *Revisión del Sprint* (*Sprint Review*, es un evento que ocurre al final del *sprint*, en el que el equipo presenta a los *stakeholders* el incremento de producto/servicio para su revisión y posibles adaptaciones.), *Retrospectiva del Sprint* (*Sprint Retrospective*, es un evento ágil que se lleva a cabo con todo el equipo al final de una iteración o proyecto, para identificar problemas, oportunidades, acciones de mejora y buenas prácticas).

Los Valores de *Scrum* son: compromiso, coraje, foco, apertura y respeto, cuando el equipo los vivencia, los pilares *Scrum* de transparencia, inspección y adaptación se materializan y fomentan la confianza en todo el mundo. Los miembros del Equipo *Scrum* aprenden y exploran estos valores a medida que trabajan en los eventos, roles y artefactos de *Scrum*.

El uso exitoso de *Scrum* depende de que las personas lleguen a ser más virtuosas en la convivencia con dichos valores. Las personas se comprometen de manera individual a alcanzar las metas del Equipo *Scrum*. Los miembros del Equipo *Scrum* tienen coraje para hacer bien las cosas y para trabajar en los problemas difíciles. Todos se enfocan en el trabajo del *Sprint* y en las metas del Equipo *Scrum*. El Equipo *Scrum* y sus interesados acuerdan estar abiertos a todo el trabajo y a los desafíos que se les presenten al realizar su trabajo. Los miembros del Equipo *Scrum* se respetan entre sí para ser personas capaces e independientes.

El *Equipo Scrum* (*Scrum Team*) está integrado por un Dueño de Producto (*Product Owner*, es el responsable de priorizar los requerimientos del cliente, y maximizar el valor del producto del equipo), el Equipo de Desarrollo

(*Development Team*) y un *Scrum Master* (está al servicio del *Team*, ayuda a todos a entender la teoría, prácticas, reglas y valores de *Scrum*). Los Equipos *Scrum* son auto-organizados y multifuncionales. Los equipos auto-organizados eligen la mejor forma de llevar a cabo su trabajo y no son dirigidos por personas externas al equipo. Los equipos multifuncionales tienen todas las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo sin depender de otras personas que no son parte del equipo. El modelo de equipo en *Scrum* está diseñado para optimizar la flexibilidad, la creatividad y la productividad.

Los Equipos *Scrum* entregan productos de forma iterativa e incremental, maximizando las oportunidades de obtener retroalimentación. Las entregas incrementales de producto “Terminado” aseguran que siempre estará disponible una versión potencialmente útil y funcional del producto.

Entender el basamento teórico de *SCRUM*, sus valores, eventos y roles, nos permite visualizar los aspectos claves en el “*hacer ágil*” y la constitución de equipos de trabajo ágiles, y, por consiguiente, también nos permite identificar componentes que deben estar presentes en una cultura ágil.

4.1.5 Enfoque tradicional versus ágil. Organizaciones tradicionales versus ágiles.

Como vimos en el apartado anterior, el marco metodológico que se utilice en una organización, impactará en la cultura de la compañía, el relacionamiento con su entorno, la optimización del uso del tiempo y su productividad. Por esta razón, en esta sección consideraremos las diferencias principales entre las metodologías tradicionales y los enfoques ágiles, y, en correspondencia, entre las organizaciones ágiles versus las tradicionales, para visualizar cual es el modelo aspirado de estas últimas, en tanto punto de partida (o de llegada) hacia la transformación ágil.

Acorde con esto, y de acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición (2013), las metodologías tradicionales hacen foco en la documentación, la planificación y los procesos. Son muy útiles en ambientes donde puede predecirse el resultado porque el trayecto para alcanzar este, ya se ha realizado con anterioridad. Siguiendo un plan definido, se llegará a un resultado específico. En ellas, se concibe al

proyecto como uno solo de grandes dimensiones y estructura definida, el proceso es de manera secuencial, en una sola dirección y sin marcha atrás, es rígido, no cambia.; los requisitos son acordados una vez y se mantienen para todo el proyecto, demandando grandes plazos de planeación previa y poca comunicación con el cliente una vez terminada ésta.

Por su parte, un enfoque ágil, gestiona muy bien la incertidumbre, ya que permite adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno. Los proyectos son subdivididos en proyectos más pequeños, incluyen una comunicación constante con el usuario, son altamente colaborativos y es más adaptable a los cambios. De hecho, el cambio de requerimientos por parte del cliente es una de sus características, así como también las entregas, revisión y retroalimentación constante.

Desde la perspectiva metodológica se pueden distinguir a las organizaciones tradicionales en oposición a las ágiles, tal y como fueron relevadas por MacKinsey (*Agile Compendium*, 2018):

Las organizaciones ágiles son diferentes a las organizaciones tradicionales, ya que estas se construyen (principalmente para la estabilidad) alrededor de una jerarquía estática, aislada, estructural y organizada en silos, donde los objetivos y los derechos de toma de decisiones se transmiten desde la cima de la jerarquía, y los órganos de gobernanza más poderosos, como el equipo de altos mandos, se encuentran en la cima. Funcionan mediante la planificación lineal y el control para captar valor para sus partes interesadas. Su estructura básica es sólida, pero a menudo rígida y lenta.

Las organizaciones ágiles (diseñadas tanto para la estabilidad como para el dinamismo) se caracterizan por ser una red de equipos en una cultura centrada en las personas que operan en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. Utilizan nuevos datos para otorgar derechos de decisión a los equipos más cercanos a la información. En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar

estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor.

Una organización ágil puede combinar idealmente velocidad y adaptabilidad con estabilidad y eficiencia, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones VICA (Volátiles, Inciertas, Complejas y Ambiguas). Las organizaciones ágiles se mueven con rapidez, son diligentes, empoderan para la acción y facilitan la puesta en práctica, obteniendo resultados inmediatos (entregando algo tangible y que aporte valor desde la primera iteración), calidad (realizando pruebas desde el principio e iterando sobre el producto tras recibir el *feedback*), flexibilidad (permitiendo cambios de alcance, estimando y planificando de manera ágil) eliminación de riesgos (validando cada entrega en *sprints* cortos y asegurando la calidad con casos de pruebas) y una mayor motivación (trabajando de manera conjunta con el cliente, viendo crecer el producto final tras cada iteración).

En síntesis, desde esta perspectiva las organizaciones ágiles responden como un organismo vivo.

De acuerdo con McKinsey (*Agile Compendium*, 2018) pueden encontrarse en ellas rasgos distintivos que, si bien cada uno tiene un valor intrínseco, la verdadera agilidad se logra solo cuando todos se implementan y funcionan al mismo tiempo; debido a los cambios fundamentales en la mentalidad de las personas que se producen en esas organizaciones.

Siguiendo la línea de McKinsey (2018), se evidencian cinco rasgos fundamentales del sistema orgánico que hace posible la agilidad organizacional.

Ellos son:

a) *Estrella Polar en toda la organización*

Las organizaciones ágiles repiensan para quién crean valor y también cómo lo hacen. Están muy enfocadas en sus clientes y procuran satisfacer diversas necesidades a lo largo de toda su relación comercial (ciclo de vida del cliente). Además, están comprometidas con la creación de valor con y para una amplia gama de grupos de partes interesadas (empleados, inversores, socios y comunidades).

Para satisfacer las necesidades de todos sus grupos de partes interesadas, en constante evolución, las organizaciones ágiles diseñan enfoques distribuidos y flexibles para crear valor, y suelen integrar a sus socios externos directamente al sistema de creación de valor. Para lograr modelos distribuidos de creación de valor coherentes y focalizados, las organizaciones ágiles establecen una visión y un propósito compartidos, la “Estrella Polar”, que ayuda a que su gente se sienta personal y emocionalmente involucrada. Esta Estrella Polar es una referencia cuando los clientes eligen donde comprar, los empleados deciden donde trabajar y los socios deciden donde participar.

Las organizaciones ágiles que combinan una Estrella Polar firmemente arraigada con un enfoque flexible y distribuido para crear valor pueden identificar y captar oportunidades con rapidez. En toda la organización, las personas están atentas, por iniciativa propia y de manera proactiva, a los cambios en las preferencias de los clientes y en el entorno externo, y actúan en consecuencia. Procuran obtener las opiniones y los comentarios de los grupos de partes interesadas de distintas maneras (evaluaciones de productos, mapas de experiencia del cliente para identificar nuevas oportunidades que les permitan brindar un mejor servicio, foros en Internet, eventos presenciales e incubadoras de ideas para proyectos incipientes) que les ayudan a diseñar, evaluar, implementar y repetir iniciativas y modelos de negocios.

Estas empresas también pueden asignar sus recursos con flexibilidad y rapidez donde más se los necesite. Los altos directivos de una organización tienen la función de integrar estos sistemas distribuidos, aportando coherencia y una orientación clara, viable y estratégica respecto de las prioridades y los resultados que se esperan a nivel de sistemas y equipos. También aseguran que todo el mundo esté centrado en sumar valor tangible para los clientes y otros grupos de partes interesadas, aportando realimentación y orientación frecuentemente para que las personas trabajen con autonomía y logren los objetivos de su equipo.

b) Red de equipos empoderados

Las organizaciones ágiles mantienen una estructura estable en sus niveles más altos, pero reemplazan gran parte de su jerarquía tradicional con una red flexible y ampliable de equipos de trabajo. Las redes de equipos son una forma natural

de organizar el trabajo porque equilibran la libertad individual con la coordinación colectiva. Para construir organizaciones ágiles, los líderes necesitan comprender las redes humanas (de negocios y sociales), cómo diseñarlas y construirlas, cómo lograr la colaboración entre ellas, desarrollarlas y mantenerlas.

Una organización ágil comprende una red compleja de equipos empoderados que funcionan con altos estándares de alineación, rendición de cuentas, pericia, transparencia y colaboración. *Estructuras planas* y claras, que reflejen y sustenten la manera en que la organización crea valor, que garanticen *roles claros* y con rendición de cuentas para que las personas puedan interactuar en toda la organización y enfocarse en hacer su trabajo, en lugar de perder tiempo y energía debido a roles poco claros o duplicados, o porque necesitan esperar aprobaciones gerenciales. Las personas tratan de manera inmediata y proactiva cualquier falta de claridad entre los roles asignados, y consideran a los roles y las personas como entidades separadas; en otras palabras, los roles se pueden compartir y las personas pueden tener múltiples roles. Incentivan la gobernanza directa cuando la gestión del desempeño y los derechos de decisión transversales a los equipos vayan más allá de los límites establecidos. Es en este punto de interacción que las decisiones se toman con la mayor cercanía posible a los equipos relevantes, en foros de coordinación altamente productivos y con un número limitado de miembros. Esto libera a los altos directivos, quienes pueden focalizarse en el diseño integral del sistema a la vez que orientan y apoyan a los equipos empoderados que se ocupan de las actividades diarias. Crean *alianzas activas* y *un ecosistema* que amplíe las redes internas y genere relaciones significativas con una amplia red externa, de manera que la organización pueda acceder a los mejores talentos e ideas, generar *insights*, y desarrollar nuevos productos, servicios y/ o soluciones junto a otros actores. En las organizaciones ágiles, las personas trabajan directamente y a diario con clientes, proveedores y demás socios en sectores existentes y complementarios para desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones en forma conjunta y lanzarlos al mercado. Diseñan y crean *entornos físicos y virtuales abiertos* que empoderen a las personas para hacer su trabajo del modo más efectivo en el entorno que les resulte más favorable. Estos entornos ofrecen oportunidades

para promover la transparencia, la comunicación y las coincidencias positivas entre equipos y unidades en toda la organización.

Al igual que sucede con las células de un organismo, los elementos básicos para construir organizaciones ágiles son pequeñas células de desempeño que cumplen un propósito. En comparación con los modelos mecánicos, estas células de desempeño suelen tener mayor autonomía y rendición de cuentas, son más multidisciplinarias, se forman (y disuelven) con mayor rapidez, y tienen un enfoque más claro en las actividades específicas para la creación de valor y los resultados de su desempeño. Pueden estar integradas por grupos de personas que trabajan en una misma tarea (equipos) o redes de personas que trabajan por separado, pero en forma coordinada.

Los tipos más frecuentes de células de desempeño ágiles que se observan de acuerdo con McKinsey (2018) incluyen:

- *Equipos interfuncionales* que entregan «productos» o proyectos, que aseguran que el conocimiento y las habilidades necesarias para lograr los resultados deseados están dentro del equipo. En estos equipos, suele haber un titular del producto o del proyecto que define la visión y prioriza las tareas.
- *Equipos autogestionados* que realizan actividades básicas y son relativamente estables a lo largo del tiempo. Estos equipos definen la mejor manera de lograr objetivos, priorizan actividades y focalizan sus esfuerzos. Los distintos miembros del equipo lideran a sus compañeros sobre la base de su competencia, y no tanto por el puesto que ocupan.
- *Grupos asignados según flujo de trabajo* a distintas tareas a tiempo completo según la escala de prioridad de las necesidades. Esta metodología de trabajo permite potenciar la eficiencia, hace posible que las personas adquieran más habilidades y garantiza que se asigne el personal suficiente para atender a las prioridades de la empresa. Sin embargo, continuamente están surgiendo nuevos modelos como resultado de la experimentación y la adaptación.

c) *Decisiones y ciclos de aprendizaje*

Las organizaciones ágiles trabajan con ciclos rápidos de pensamiento y acción que están estrechamente relacionados con sus procesos de creatividad y logro.

La integración e iteración continua y rápida de pensamiento, acción y aprendizaje constituye la capacidad que tiene la organización de innovar y funcionar con agilidad. Esta manera de trabajar en ciclos rápidos puede afectar a todos los niveles de la organización. A nivel de equipos, las organizaciones ágiles pueden repensar radicalmente su modelo de trabajo, dejando atrás los enfoques de gestión de proyectos en “cascada” o “por cierre de etapas”. A nivel empresarial, usan el modelo de ciclos rápidos para acelerar el pensamiento estratégico y la implementación. Por ejemplo, en lugar del tradicional ciclo anual de planificación, presupuesto y revisión, algunas organizaciones están migrando hacia ciclos trimestrales, sistemas de gestión dinámicos como Objetivos y Resultados Clave (OKR), y presupuestos a doce meses.

El modelo de ciclos rápidos tiene varias características de acuerdo a como lo detalla McKinsey en su *Compendium* (2018):

- Las organizaciones ágiles se focalizan en *iteración y experimentación rápidas*. Los equipos producen un solo entregable principal (un producto o entregable viable mínimo) muy rápidamente, a menudo en *sprints* de una o dos semanas. Durante estos breves momentos de actividad, el equipo se reúne frecuentemente para verificar sus avances, resolver problemas y asegurarse de que todos sus integrantes estén alineados. Entre cada *sprint*, los miembros del equipo se reúnen para revisar y planificar, ponerse al tanto de los avances logrados hasta el momento y fijar el objetivo para el sprint siguiente. Para lograrlo, los miembros del equipo deben responder por el resultado de su trabajo de principio a fin. Están empoderados para solicitar los comentarios directos de las partes interesadas, y así asegurarse de que el producto satisface todas las necesidades de un grupo de clientes y gestionar todos los pasos del proceso operativo correspondiente. Este enfoque innovador estructurado ahorra tiempo, reduce la repetición del trabajo, abre oportunidades para generar soluciones creativas que representan un salto cualitativo, a la vez que incrementa el sentido de titularidad, rendición de cuentas y logros en el equipo.

- Las organizaciones ágiles aprovechan *las modalidades de trabajo estandarizadas* para facilitar la interacción y comunicación entre los equipos. Esto incluye hablar el mismo idioma, seguir los mismos procesos, organizar las reuniones de la misma manera, usar las mismas redes sociales o tecnologías digitales, y destinar un tiempo personal específico para que los equipos trabajen juntos durante cada semana (o algunos días a la semana) del *sprint*. Contrariamente al enfoque de trabajo fragmentado y segmentado, este enfoque permite lograr iteraciones, aportes de datos e ideas, y acciones creativas con rapidez.
- Las organizaciones ágiles se *centran en el desempeño* por naturaleza. Exploran nuevos enfoques de gestión midiendo su impacto en el negocio más que en la actividad. Se nutren de diálogos de desempeño que incluyen sesiones frecuentes de re direccionamiento y diálogo abierto, tanto formales como informales, para medir el desempeño en relación con los objetivos propuestos.
- Para trabajar en ciclos rápidos, las organizaciones ágiles deben insistir en la total *transparencia de la información*, de manera que cada equipo pueda acceder fácil y rápidamente a la información que necesita y compartirla con los demás. Para esto también hace falta que los miembros de un equipo sean abiertos y transparentes entre sí; solo así la organización podrá crear un entorno psicológicamente seguro donde todos los temas se puedan plantear y conversar, y donde todos puedan hacer oír su voz.
- Las organizaciones ágiles procuran que el *aprendizaje continuo* sea una parte integral y permanente de su ADN. Todos tienen la libertad de aprender de aciertos y errores, tanto propios como ajenos, y construir sobre el conocimiento y las habilidades que van adquiriendo en sus funciones. Este entorno incentiva continuamente el aprendizaje y las mejoras, lo cual ayuda a que los entregables evolucionen rápidamente. Las personas también dedican un tiempo exclusivo a buscar formas de mejorar su trabajo y los procesos de negocios, lo cual redundará en la mejora continua del rendimiento de la empresa.
- Las organizaciones ágiles enfatizan *la toma de decisiones rápida, eficiente y continua*, optando, por ejemplo, por un 70 por ciento de probabilidades ahora en lugar de un 100 por ciento de certeza más adelante. Tienen noción de

la clase de decisiones que toman y de quién debería participar en esas decisiones. En lugar de hacer grandes movimientos alguna que otra vez, todo el tiempo toman decisiones menores dentro de ciclos rápidos, las evalúan rápidamente en la práctica y realizan las adaptaciones necesarias para la próxima iteración. Esto también significa que las organizaciones ágiles no buscan las decisiones de consenso; todos los miembros del equipo aportan información, se les otorga mayor peso a las perspectivas de los miembros del equipo con más pericia en el tema, y los otros miembros del equipo, incluidos los líderes, aprenden a *estar en desacuerdo, pero comprometerse* para permitir que el equipo avance.

d) Modelo dinámico de personal que genera

En una cultura organizacional ágil, las personas tienen un lugar central y todos los integrantes de la organización están empoderados. Eso les permite colaborar para crear valor con rapidez y eficiencia.

Las organizaciones que hacen esto de una forma adecuada han invertido en líderes que empoderan y desarrollan a sus colaboradores, construyen una comunidad sólida que respalda y expande esta cultura, desarrollan procesos que incentivan la iniciativa del personal, así como también, las habilidades necesarias para concretar la agilidad.

Los líderes en las organizaciones ágiles están al servicio de las personas de la organización, las empoderan y las ayudan a desarrollarse. Más que planificadores, directores y controladores, pasan a ser visionarios, arquitectos y entrenadores que empoderan a las personas, dotándolas de las competencias más relevantes para que puedan liderar, colaborar y lograr resultados excepcionales. Estos líderes son catalizadores que motivan a las personas para que actúen pensando en el equipo, y se involucren en las decisiones estratégicas y organizacionales que los afectarán no solo a ellos sino también a su trabajo. Es un liderazgo compartido y de servicio.

Las organizaciones ágiles crean una comunidad cohesionada con una cultura en común. Las normas culturales se refuerzan mediante el comportamiento positivo

y la influencia de los demás colegas en un entorno con un alto nivel de confianza, más que por medio de reglas, procesos o jerarquías.

Además, el desarrollo de talento en un modelo ágil consiste en desarrollar nuevas capacidades mediante distintas experiencias. Las organizaciones ágiles permiten y esperan la movilidad funcional, con empleados que cambian de puesto en el esquema de la organización (tanto a nivel horizontal como vertical), cambiando de funciones y equipos, sobre la base de sus objetivos de desarrollo personal. Esto se sostiene mediante un espacio de talento abierto que provee información sobre funciones, tareas y/o proyectos disponibles, de la mano de los intereses, las capacidades y los objetivos de desarrollo de las personas.

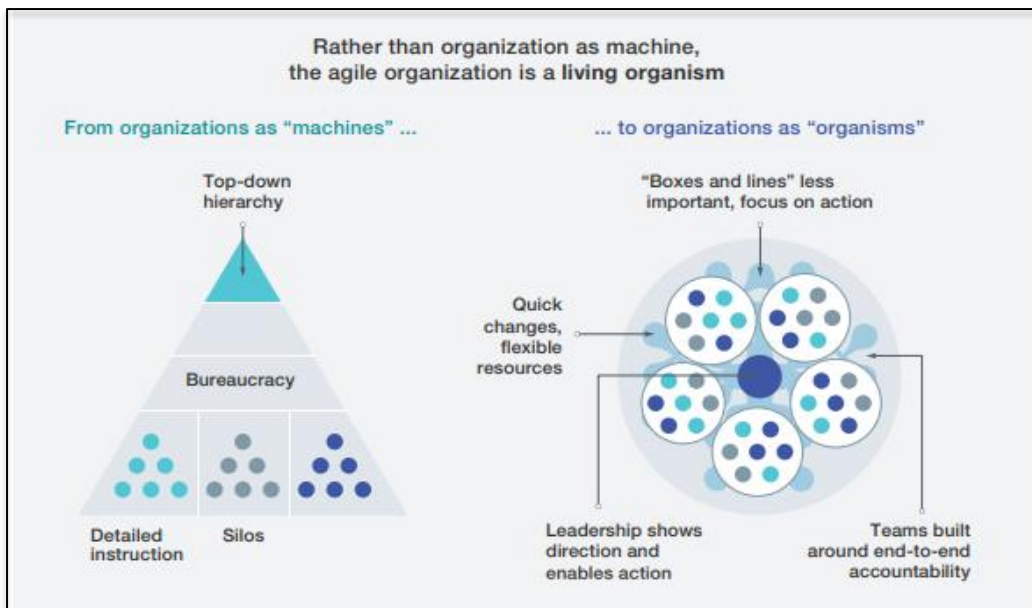
e) *Tecnología de última generación*

Para muchas entidades, repensar su modelo organizacional con tanta radicalidad también implica repensar sus tecnologías subyacentes y habilitar sus productos y procesos, junto con las prácticas tecnológicas necesarias para apuntalar la velocidad y la flexibilidad. La tecnología está totalmente integrada y es central para todos los aspectos de la organización como medio para destrabar valor y posibilitar reacciones rápidas a las necesidades de la empresa o sus grupos de partes interesadas.

Los procesos operativos también tendrán que evolucionar continuamente y con rapidez, para lo cual será necesaria la evolución de sistemas, herramientas y arquitecturas tecnológicas.

Para poder diseñar, construir, implementar y sostener estas nuevas tecnologías, las organizaciones ágiles integran una serie de prácticas de desarrollo e implementación de tecnologías de última generación a sus actividades de negocios. Los empleados de las áreas de negocios y tecnología integran equipos interfuncionales, responsables de desarrollar, evaluar, implementar y mantener nuevos productos y procesos. Utilizan *crowd sourcing*, y espacios de colaboración virtual para entender las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones posibles con rapidez.

Figura 3: De organizaciones como máquinas a organizaciones como organismos vivientes



Fuente: McKinsey & Company (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es#>)

Hasta aquí hemos descrito el encuadre teórico que permite comprender cómo el entorno actual ejerce presión sobre las organizaciones para que sean cada vez más ágiles visibilizando un cambio en el paradigma y enfoque tradicional de las organizaciones. Se evidencia un *mindset* ágil, y con él, una nueva forma de organización que tiene cinco rasgos distintivos: 1. Estrella Polar en toda la organización. 2. Red de equipos empoderados. 3. Decisiones y ciclos de aprendizaje. 4. Modelo dinámico de personal que genera. 5. Tecnología de última generación. Estos rasgos, en conjunto, permitirían que las organizaciones equilibren estabilidad y dinamismo para prosperar en un contexto de cambio constante.

Asimismo, el recorrido realizado en este primer tópico conceptual nos ha permitido comprender que ágil, es, sobre todo, una mentalidad, una cultura, una forma de pensar y hacer. Cuando los líderes y los equipos tienen una mentalidad ágil y fuerte, entonces una aspiración clara por sí sola suele ser lo suficientemente potente para que comience a desarrollarse un modelo operativo ágil exitoso. Tener una estrategia ágil, individuos ágiles, y líderes ágiles parece ser el primer gran desafío de quien lidere la transformación de las organizaciones hacia la agilidad.

“Todo fluye, nada permanece “
Heráclito.
“No es la especie más fuerte la que sobrevive ni la más inteligente,
sino la que mejor responde al cambio”.
Charles Darwin.

4.2 Gestión del cambio cultural

4.2.1 Concepto de “cultura” y enfoques para analizar la cultura organizacional.

En un proceso de transformación organizacional como el que nos ocupa, es necesario conocer los aspectos que conforman una cultura organizacional para lograr entender la definición y el proceso de la gestión del cambio; en tanto, y tal como lo vimos en el apartado anterior de “Agilidad”; no se trata solo de incorporar formas o herramientas nuevas de trabajo, sino de transformar las creencias organizacionales y, con ellas, los comportamientos y las formas de trabajar de las personas para alinearlas a los objetivos del negocio, en línea con el entorno competitivo y cambiante.

Desde el *management* existen diferentes acepciones de “cultura”, que la conceptualizan por un lado, como un emergente de la interacción humana que no se puede gestionar, y por otro lado, las que la incluyen como un elemento a considerar dentro del diseño organizacional, en tanto se pueden “construir valores compartidos para influir sobre la conducta de las personas y, en última instancia, en el desempeño de la organización” (Steizel ,Karpf, Maffeo et al; 2020).

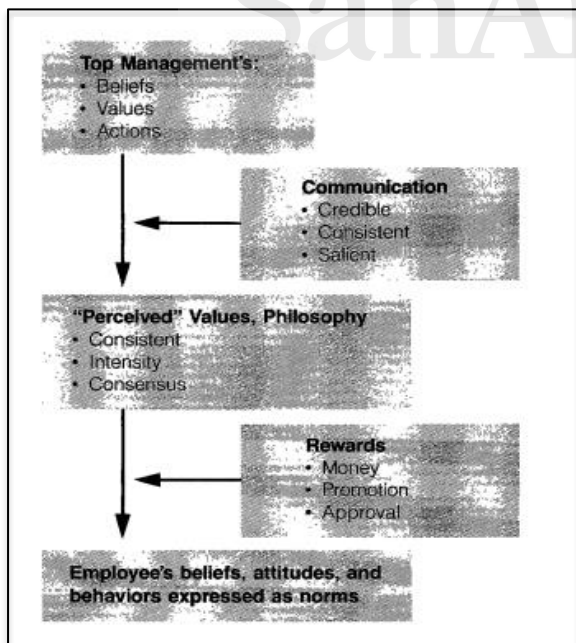
En línea con este último enfoque y a efectos de nuestro trabajo, consideraremos a la cultura como un atributo organizacional moldeable, medible y cuantificable, que es necesario adaptar o gestionar para contribuir a la efectividad y sustentabilidad de las compañías.

Tal como exponen “Steizel, Karpf, Maffeo et al” (2020): “E. Schein (1992), identifica tres niveles para analizar la cultura. El nivel más visible es lo que denomina artefactos y está compuesto por las manifestaciones y las producciones culturales de la organización (estructura organizacional, *layout*, procedimientos, vestimenta, lenguaje, etc.). El segundo nivel comprende los valores. Es decir, aquellas expresiones que manifiestan las formas deseables de

comportamiento declaradas por la organización, sus creencias y aspiraciones. Los valores refieren a principios, objetivos o códigos que la organización expresa como significativos. Por último, está el nivel de los supuestos básicos, que son aquellas creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo de personas mientras aprende a enfrentarse a problemas de adaptación externa o integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas, y por lo tanto ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de pensar, sentir y percibir esos problemas. En este nivel se ubican las creencias que guían la conducta cotidiana en las organizaciones y son los aspectos más profundos de la cultura”.

En línea con el trabajo de Schein, O'Reilly (1989) manifiesta que la cultura es fuerte o intensa cuando existe una consistencia entre los artefactos, los valores y los supuestos básicos. Esto se expresa en un alineamiento total entre la cultura y la estrategia y en el alto compromiso de los empleados para con la organización. Un *fit* entre estrategia, gente y cultura, dónde lo que se dice es congruente con lo que se hace y lo que se recompensa, que representa una ventaja competitiva para una organización, respecto a los competidores que no logran este *fit*.

Figura: 4 “Fit Estrategia-Cultura-Gente”



Fuente: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Corporations-Culture-and-Commitment_Motivation-and-Social-Control-in-Organizations.pdf

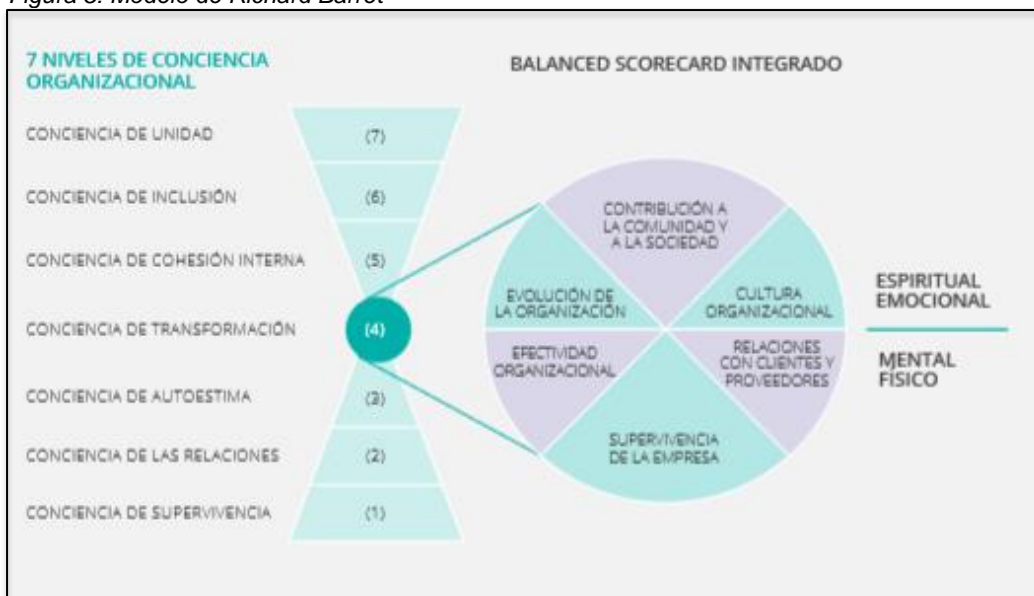
La cultura organizacional es el “ADN de una compañía”, y tal como lo hemos visto hasta aquí, se compone de creencias, valores, hábitos, costumbres y experiencias aplicadas a lo largo y lo ancho de una organización; refiere a cómo son las cosas en ella, cómo la gente debe actuar y comportarse de acuerdo a las normas sociales establecidas.

En este punto, es importante destacar que los valores, para que cumplan su objetivo, deben ser valores compartidos. Solo así se podrá lograr un sentido coherencia, cohesión y un propósito para toda la organización.

En articulación con ello, Richard Barrett (2006), basado en la premisa de que los valores son los cimientos de los comportamientos y de la cultura, desarrolló un modelo que nos permite comprender cuales son los valores positivos y limitantes a nivel individual, grupal y organizacional, el grado de entropía (energía que una organización usa en actividades no productivas) y la diferencia entre los valores actuales y los requeridos, como base y punto de partida para un programa de cambio cultural.

De acuerdo a Steizel ,Karpf, Maffeo et al (2020); según Barrett, “las personas desarrollan valores como forma de satisfacer distintas necesidades sobre las cuales se tienen diferentes grados de conciencia. Hay siete etapas en el desarrollo de la conciencia que Barrett ilustra con el “*Seven Levels of Consciousness Model*”, aplicable para individuos, líderes y organizaciones. Los primeros tres niveles: supervivencia, relaciones y autoestima, están relacionados con el interés propio, los últimos tres: organización, hacer una diferencia, y servicio, con el bien común, mientras el cuarto nivel es un nivel de “transformación” entre estos dos enfoques”. Cada nivel tiene valores asociados.

Figura 5: Modelo de Richard Barret



Fuente: Barret (2006) , por Steizel ,Karpf, Maffeo et al (2020).

Tomando la obra de Barret dichos autores manifiestan que: “El cambio individual es posible cuando una persona cambia sus valores - desarrollando su nivel de conciencia - y así sus comportamientos, mientras el cambio colectivo ocurre cuando un grupo de personas modifica sus valores en una misma dirección, así transformado sus acciones colectivas.

Entonces, según este enfoque, el cambio organizacional empieza con un cambio en la conciencia individual.

Según Barrett (2006), “*organizations don’t transform, people do*” (las organizaciones no se transforman, las personas, lo hacen) y, por tanto, para que una cultura sea “fuerte” es necesario que los valores individuales estén alineados con los grupales y con los organizacionales. Esta congruencia y consistencia entre los valores individuales, colectivos y organizacionales evitaría que aparezca la entropía y que los individuos estén enfocados en el interés propio (los primeros niveles de conciencia) en lugar del bien común.

En línea con esta perspectiva de la gestión cultural, y tal como lo manifiestan Steizel ,Karpf, Maffeo et al (2020), algunas consultoras en estrategia de cambio (como por ejemplo, Boston Consulting Group, 2017) alertan respecto a pensar el cambio cultural sólo desde el cambio en las estrategias de negocio creando

una visión e identificando prioridades (poner la cabeza en el proceso de cambio). Indican en su lugar, que el cambio también debe realizarse inspirando y empoderando a la gente para que sean partícipes activos (actuar sobre el corazón de la gente) y transformen modelos de negocio y cadenas de valor de manera ágil y rápida (poner las manos en el cambio). Es decir, destacan la importancia de diseñar un cambio no solo desde los procesos técnicos sino también desde un liderazgo adecuado.

En pocas palabras, la cultura organizacional tiene un gran efecto sobre el comportamiento de sus miembros y, por ende, sobre la organización. Para analizar y cambiar la cultura de una organización es imprescindible entender los artefactos, los supuestos básicos, y también, los valores que motivan la conducta de los individuos y del grupo, así como también, el liderazgo adecuado que lleve adelante el proceso de transformación.

La cultura es un factor clave a la hora de pensar en el cambio organizacional, ya que puede ser un freno o un impulsor de los objetivos de negocio y de los objetivos de transformación. Desde esta perspectiva, gestionar el cambio cultural implica tener un adecuado entendimiento del enfoque que se utilizará para el cambio cultural, desde que cristal se leerá la información para realizar un diagnóstico o tener un punto de partida, y cuál se proyecta que sea el punto de llegada (comportamientos, valores requeridos, etc.).

Veamos ahora cuales son los principales ejes en la transformación cultural.

4.2.2 Ejes Principales en la Transformación Cultural:

Cambio, Propósito y Etapas Claves en todo proceso de cambio cultural.

La dinámica de la aceleración del cambio en las últimas décadas llegó para quedarse. Tal como lo venimos observando en los apartados anteriores, estamos inmersos en un proceso de transformación que demanda a las organizaciones la capacidad de adaptación permanente para lograr su sustentabilidad en el tiempo.

El cambio es un proceso -no un evento- que como lo manifiestan Melamed y Jalife (2019), antes era incremental, gradual y en ciclos extendidos en el tiempo

y hoy es disruptivo, abrupto y en ciclos más cortos. Desde la Primera Revolución Industrial -con el vapor-, a la Cuarta Revolución Industrial -con la digitalización-, se evidencia que el cambio es cada vez más acelerado y exponencial.

Todo cambio implica una transformación a partir de la cual se imponen nuevas reglas, es decir, se trata de un proceso de reseteo, una reconfiguración, que impactará en la cultura organizacional evidenciándose a través de nuevos hábitos.

Todo cambio parte de un propósito, que implica una visualización del ser, de por qué se hace lo que se hace y a que se aspira. El propósito hace tangible lo que se cree y se siente; es una guía, una orientación “hacia”. A mayor compromiso con el propósito, y tal como describen Melamed y Jalife (2019), los actores tienen más fuerza de convicción, más determinación y son proclives a la entrega de un plus en relación con el cometido que se proponen. Por eso es clave el liderazgo en cada proceso de cambio organizacional, tal como lo hemos vislumbrado en los apartados anteriores de *Agilidad y Gestión Cultural*.

Un proceso de cambio transita una serie de estadios en su evolución, de un punto de partida a un punto de llegada, pero como el contexto es Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo (VICA) las organizaciones (y las personas) están expuestas a vivir cambiando. No hay punto de llegada. Se trata de un proceso de readaptación permanente. No hay punto de congelamiento. En el mejor de los casos se trata de una “estabilidad dinámica” (Melamed, Jalife; 2019), por eso es tan importante entender las etapas y claves de todo proceso de transformación, para vislumbrar cómo podemos acompañar cada etapa desde RRHH desde el rol (como lo define Dave Ulrich, 1997) de “agentes de cambio” y “socios estratégicos del negocio”.

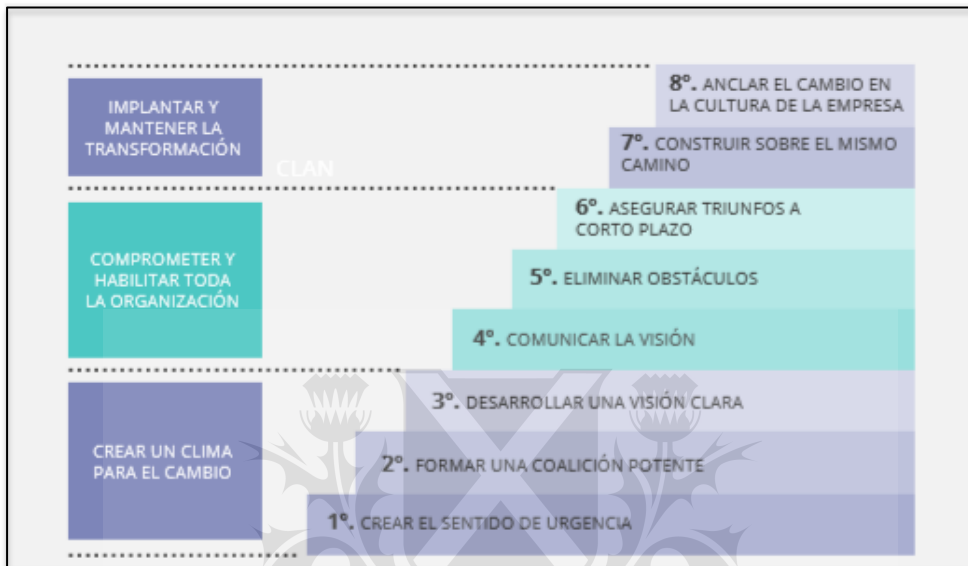
Respecto a los estadios, John Kotter (*Leading Change*; 2012), reconocido profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, plantea un modelo de ocho pasos en todo proceso de cambio. Ellos son:

- a. Crear el sentido de urgencia: Para que ocurra el cambio, hay que sentir la necesidad de cambiar, identificar una motivación inicial para lograr un

- movimiento. Esta etapa está asociada a tener claro el propósito, tal y como lo describíamos previamente.
- b. Armar el equipo que lo guíe, una poderosa coalición: Implica responsabilidades de liderazgo claras, alianzas estratégicas con los principales interlocutores. Para lograr que gran parte de las personas se encuentren cien por ciento de acuerdo con el cambio que se realizará y el mensaje se esparza de modo rápido y fluido.
 - c. Crear una visión estratégica: tener claridad sobre el destino al que se aspira llegar. Esto permitirá alinear los recursos en la dirección adecuada. La creación de una visión a corto y a largo plazo de la empresa al momento de realizar el nuevo cambio. La creación de una estrategia para ejecutar las acciones que cumplirán con la visión a corto y largo plazo, y asegurar que los líderes conozcan el camino a seguir claramente y puedan liderar con el ejemplo (*“walk the talk”*).
 - d. Comunicar la visión: La comunicación tiene un rol clave en la transmisión de la visión y los avances en el proceso de transformación, ya que a través de ella se posibilitará su fortalecimiento. La comunicación bregará porque todos los miembros tengan claridad en el propósito del cambio.
 - e. Eliminar obstáculos para facilitar la acción. En esta fase se deberá mirar la estructura orgánica para encontrar el punto de consonancia con la visión y objetivos a los que se quieren llegar. Esto implicará por ejemplo, enlistar al talento clave y definir los procesos que harán posible la transformación.
 - f. Consolidar los pequeños éxitos, los logros que se van obteniendo en el camino, cada triunfo, de modo de capitalizarlos en la profundización del cambio. Esto será importante para que los miembros de la organización crean en que el cambio que se realizó está cumpliendo con los objetivos planteados desde un principio y no solo al final.
 - g. Sostener la aceleración, generar los mecanismos para asegurar que el cambio perdure en el tiempo. No permanecer satisfechos con los logros realizados a corto plazo, después de los primeros éxitos, sino escalar el impacto del cambio.
 - h. Anclar el cambio en la cultura de la empresa, generar más credibilidad de los cambios logrados socializando los logros y resultados obtenidos.

Instituir el cambio implicará articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional, asegurándose que éstos son lo suficientemente efectivos para reemplazar los viejos hábitos, implantando la nueva experiencia cultural.

Figura 6: Etapas de Gestión del Cambio de John Kotter



Fuente: Adaptación en base a Kotter (1996), por Steizel, Karpf, Maffeo et al (2020)

La gestión de todo cambio cultural deberá ir acompañada de definiciones estratégicas y de negocio y también por una comprensión de la dimensión humana y emocional que involucra todo cambio.

La gestión de este, es un proceso complejo mediante el cual se gestiona la transición a una nueva realidad, con un propósito y desafíos claros. Implantar el cambio en la cultura de una organización implica lograr nuevos hábitos.

Un hábito es el resultado de una acción que repetimos frecuentemente de manera inconsciente, para que entre en el circuito de “piloto automático” y simplemente se viva la nueva forma de hacer las cosas.

“El proceso de cambio empieza por la convicción, se desarrolla a través del reaprendizaje y transformación de hábitos y requiere disciplina y determinación hasta alcanzar las señales de superación” (Melamed y Jalife; 2019). La comunicación y el desarrollo de nuevas capacidades tienen un rol clave en este proceso, como así también, un sistema de recompensas que demuestre la “ganancia” por cumplir con la nueva rutina.

A continuación, se analizarán dos casos globales (Orange e ING) con el fin de recoger lecciones y claves en de transformación exitosa hacia la agilidad.

4.2.3 Casos globales de éxito: Internacionale Nederlanden Groep (ING) y Orange

Internationale Nederlanden Groep (ING)

ING Groep (ING), también llamado *Internationale Nederlanden Groep*, es una institución financiera de origen Holandés que ofrece servicios de banca, seguros e inversiones.

Atenta a los cambios en la banca con las nuevas tecnologías como *blockchain*, robótica, inteligencia artificial y en las expectativas de los clientes, moldeadas por sus experiencias en línea y en sus teléfonos inteligentes: personales, instantáneas, relevantes y sin problemas, ING se propone como estrategia “basarse en el empoderamiento y la promesa a los clientes de hacer que la banca sea clara y fácil, a través de plataformas, disponibles en cualquier momento y en cualquier lugar y para seguir mejorando”³.

De acuerdo con lo relevado por Deepak Mahadevan (McKinsey; 2015), el grupo bancario holandés ING emprendió un viaje, cambiando su organización tradicional a un modelo ágil que permitiese la flexibilidad y la capacidad para adaptarse rápidamente y orientarse en una nueva dirección minimizando los trasposos y la burocracia, y empoderando a las personas.

El cambio hacia una forma ágil de trabajar tuvo por propósito adaptarse al comportamiento de los clientes que se modificaba rápidamente en respuesta a los nuevos canales de distribución digital, y cuyas expectativas estaban siendo moldeadas por los líderes digitales en otras industrias, no solo de la banca. Necesitaban dejar de pensar tradicionalmente sobre el marketing de productos y comenzar a comprender los viajes de los clientes proporcionando un servicio continuo y de alta calidad en el nuevo entorno omnicanal. Una forma ágil de trabajar era el medio necesario para llevar a cabo esa estrategia.

Tardaron nueve meses desde el momento en que escribieron la estrategia y la visión, a fines de 2014, hasta el punto en que la nueva organización y la forma de trabajar se habían implementado en toda la empresa.

³ Caso ING. <https://www.hrconnect.cl/tendencias/la-transformacion-agile-de-ing/>

En el transcurso del proceso:

- ✓ Definieron cual sería la organización objetivo con su nuevo “sistema nervioso”. Delinearon su visión inspirándose en diferentes líderes tecnológicos como Google, Spotify y Netflix.
- ✓ Diseñaron una forma ágil de trabajar a través de cinco escuadrones piloto (ver Figura 7). Usaron las lecciones aprendidas en el funcionamiento de estos para adaptar la configuración, el entorno de trabajo, el diseño general y así escalar la agilidad. En los escuadrones, los equipos se alinearon de acuerdo a las prioridades estratégicas de la empresa.
- ✓ Desarrollaron una estructura organizativa adecuada y dieron claridad en torno a los nuevos roles y la gobernanza. No existieron departamentos, comités directivos, gerentes de proyectos ni directores de proyectos. Cada equipo era una célula estructural, una parte del sistema. Cada escuadrón definió el propósito de su trabajo, gestionó sus actividades diarias y acordó el modo en el que mediría el impacto de su trabajo en el cliente. A su vez, los escuadrones fueron parte de las tribus, que tenían mecanismos adicionales como *SCRUMs*, planificación de la cartera de portafolio y reuniones diarias, para garantizar que los propietarios de productos estuviesen alineados y que existiera un verdadero sentido de pertenencia.
- ✓ Instalaron un sistema de comunicación abierta y transparente. Cada tribu escribía su QBR (revisión trimestral de negocios), incluyendo lo logrado en el trimestre y sus aprendizajes, articulando también lo que pretendía lograr en el siguiente trimestre y con qué otra tribu o escuadrón lo haría. Esta información estaba disponible para todas las personas del banco, las que, a su vez, podían agregar sus comentarios/sugerencias, co-creando con los demás.
- ✓ Implementaron un sistema *Devops* consistente en integrar el desarrollo de productos y las operaciones de TI, de modo de incrementar la frecuencia de lanzamientos de nuevos productos de forma de robustecer la banca móvil.

- ✓ Se concentraron en un modelo de gestión de las personas basado en garantizar una buena combinación de conocimiento y experiencia en cada equipo de trabajo, de modo que pudieran auto-gestionarse.
Han emprendido diferentes iniciativas como el “Programa de incorporación de tres semanas”, que involucró a todos los empleados que pasaban al menos una semana completa en el nuevo centro de llamadas de operaciones de fidelización de clientes para atender las llamadas de los clientes reales. A medida que se movían por las áreas clave del banco, los nuevos empleados establecían sus propias redes informales y obtenían una comprensión más profunda del negocio. También, establecieron una “nueva configuración de la oficina en línea” alineada a la nueva forma en que se comunicaban, con dispositivos, herramientas y sistemas que les permitiese realizar su tarea desde cualquier lugar, en cualquier momento.
- ✓ Crearon espacios abiertos para permitir una interacción más informal entre los empleados. Todo el ambiente de la organización resultó más parecido a un campus de tecnología que a un banco tradicional de estilo antiguo donde las personas estaban encerradas a puerta cerrada. Esto promovió que tuviesen un número muy pequeño de reuniones formales; siendo mayormente, informales.

De acuerdo a lo expuesto por McKinsey (2015) las claves en ING para lograr la agilidad han sido adherirse al «principio de extremo a extremo» y trabajar en equipos multidisciplinarios o escuadrones (ver figura 7), enfocados en resolver las necesidades del cliente y unido por una definición común de éxito.

Asimismo, han dedicado una enorme cantidad de energía y tiempo moldeando el tipo de comportamiento (propiedad, empoderamiento, orientación al cliente) que consideraron apropiado en una cultura ágil, reflejando esta en todo lo que emprendieron como organización y como individuos.

Figura 7: Tribus-Squad-Chapter



Fuente: Caso ING. <https://www.hrconnect.cl/tendencias/la-transformacion-agile-de-ing/>

En relación con el caso ING, y luego de reflexionar sobre el recorrido expuesto, destaco dos preguntas principales cuya respuesta debe tener clara toda organización que emprenda la transformación hacia la agilidad. La primera de ellas es: ¿Por qué ágil?, ¿Cuál es el propósito más amplio?, entendiendo que la agilidad no es un fin en sí mismo sino un medio para un fin. Asegurarse una razón clara y convincente que todos reconozcan, y que cuente con el respaldo de todo el equipo de liderazgo, es central para que esa transformación sea un éxito.

La segunda pregunta a responder es, ¿A qué se está dispuesto a renunciar?, en tanto, todo cambio requiere sacrificios y la voluntad de renunciar a partes fundamentales de la forma actual de trabajar, empezando por los líderes. A través del viaje hacia la agilidad se logra simplificar procesos, estandarizar productos y procesos, abandonar la jerarquía tradicional, las reuniones formales, la sobre ingeniería, la planificación detallada y la excesiva dirección de entrada a cambio de equipos empoderados, redes informales y dirección de salida, excelencia operacional, mejorando la cultura de desempeño y expandiendo sus capacidades con foco en la satisfacción del cliente. Parafraseando a Bart Schlatmann (COO ING 2015), quien se proponga este desafío, deberá mirar más allá de su propia industria y permitirse cometer errores, aprender. El premio será una organización lista para enfrentar cualquier desafío.

Del recorrido de ING se pudo rescatar el propósito movilizador del cambio, los hitos claves en el proceso de transformación cultural hacia la agilidad y los beneficios logrados; ahora veamos el caso “Orange” en el que la Dirección de Personas y Comunicación tiene un papel destacado como impulsor de la transformación a través de sus políticas y prácticas.

Orange

El segundo caso de éxito de transformación hacia la agilidad que tomaremos en nuestro análisis es el de Orange, la filial española de la compañía multinacional francesa Orange.

Uno de los principales operadores de telecomunicaciones del mundo (con 253 millones de clientes a 30 de junio de 2020⁴) que ofrece servicios de telefonía, internet y televisión (Orange TV) en España, y la generación de valor basada en la sostenibilidad, la convergencia, la innovación y la calidad de servicio.

En 2016, su nuevo CEO, Laurent Paillassot, comenzó un proceso de transformación para -en sus palabras- “capturar las oportunidades que surjan en este nuevo entorno cambiante y disruptivo. Tenemos que estar preparados para competir en un sector cambiante y dinámico, cada vez más digital, ser capaces de actuar de forma rápida para satisfacer las necesidades de clientes cada vez más exigentes”⁴.

“Cambiamos, súbete al cambio”⁵ fue el lema escogido por Orange España para su profundo proyecto de cambio cultural, incluido dentro del plan estratégico de la compañía, para lograr ser el operador que más creciera en Europa. El plan estratégico planteaba la aspiración de ser líderes en cuatro ámbitos determinados: crecimientos e ingresos y EBITDA, crecimiento en clientes, satisfacción de clientes y satisfacción de empleados. “Debajo de este ambicioso liderazgo subyacía la promesa de ser una empresa digital y humana, bajo la convicción de que no hay rentabilidad económica sin rentabilidad social”⁶. Con el apoyo de McKinsey iniciaron el proceso de cambio que incluyó diferentes pasos, que fueron descritos por IESE Business School University of Navarra (2019) y entre los que se destacaron:

- ✓ Comienzo del proceso de cambio con una encuesta que permitiera obtener un diagnóstico cultural. Esta encuesta fue enviada por el CEO mostrando su absoluto involucramiento y compromiso con la transformación emprendida.
- ✓ Definición de los comportamientos esenciales para construir una cultura de aprendizaje, innovación y foco en el cliente. Entre ellos se incluyeron: “La toma de iniciativa, buscando que los empleados pasaran de esperar órdenes a sentirse dueños de los resultados, actuando con confianza en sí mismos. El reconocimiento, premiando la contribución real y concreta, en lugar de premiar los resultados de manera indiferenciada y avanzando hacia una cultura de *feedback* continuo.
La agilidad, promoviendo una forma de trabajo en el equipo que huyera de encontrar la respuesta perfecta antes de actuar y buscara la experimentación, el aprender del error, entregando valor de forma incremental y continua.
- ✓ Constitución de un equipo en la Dirección de Personas y Comunicación destinado a estructurar y desarrollar las iniciativas a llevar adelante en los siguientes ámbitos de actuación:

⁴ Web: <https://www.orange.es/acercadeorange/orangeespana/conocenos>

⁵ IESE. Business School University of Navarra. (2019) *Caso Orange. Cambiamos, Súbete al Cambio*. Pág.6.

⁶ IESE .Business School University of Navarra. (2019) *Caso Orange. Cambiamos, Súbete al Cambio*. Pág. 6.

- a) Cómo queremos ser (vinculado al desarrollo de empleados, nuevas competencias y capacidades en el proceso de cambio cultural);
 - b) Aprendamos a cambiar (iniciativas formativas sobre el proceso);
 - c) Como tomamos las decisiones (agilidad del proceso de toma de decisiones internas y reducción de burocracia);
 - d) Cómo trabajamos (herramientas y espacios de trabajo)
 - e) Cómo medimos (medición y calibración del proceso de cambio)
-
- ✓ Organización de grupos de trabajo, implementación de sesiones de escucha, co-creación de planes, acompañadas por los “líderes del cambio” (provenientes de todas las áreas de la compañía, sin jerarquías, elegidos por sus propios compañeros y que allegaban al 60% del total de la nómina). Ellos ayudaban en la creación y comunicación del cambio cultural siendo promotores, portavoces y ejemplos del cambio.
 - ✓ Vinculado a “Cómo queremos ser” se hizo un desarrollo de nuevas competencias personales y se instaló un proceso de feedback 360°, a partir de lo cual cada empleado recibía una valoración por parte de sus compañeros, las personas a su cargo sobre las competencias definidas y sobre su orientación y predisposición al cambio cultural. Esto sirvió a la conciencia individual y colectiva respecto al proceso de transformación emprendido.
 - ✓ En relación a “Aprendemos a cambiar” se planteó un consistente programa formativo sobre el cambio que fuera capaz de llegar a todo el personal (nuevos y antiguos). Este incluía tres fases: La primera centrada en los conceptos de iniciativa y agilidad, la segunda en feedback y conversaciones valientes y la tercera centrada en “romper barreras”, incitando a los profesionales a poner en marcha lo aprendido. Paralelamente, se realizó un programa formativo para managers para aprender sobre uno mismo, su estilo de liderazgo y luego, como liderar la organización y un programa de capacitación para responder a nuevas necesidades del negocio: estas instancias posibilitaron el desarrollo de los skills y la adquisición de herramientas requeridas.

- ✓ Modificación del programa de incentivos que viró hacia un modelo meritocrático, dando mayor responsabilidad individual e introduciendo en los objetivos individuales, los cuantitativos de negocio como los propios del cambio cultural, de modo de alinear el sistema de recompensas a la estrategia del negocio y el proceso de transformación que se estaba transitando.
- ✓ En lo que respecta a “Cómo tomamos decisiones”: se modificaron y simplificaron los procesos, aligerando las reglas internas y la documentación requerida. Ejemplo, se ampliaron los umbrales económicos de aprobación dando mayor autonomía de gasto e inversión a las distintas áreas. El output de estas acciones fue un incremento del empoderamiento de las personas, su autonomía como así también, una simplificación y rapidez en los procesos centrales en línea con las formas de trabajo que comenzaban a adoptarse.
- ✓ En cuanto a “Cómo trabajamos”, se mudaron a oficinas flexibles, espacios que respondían a las nuevas necesidades y retos. Se trataban de espacios abiertos, sin puestos fijos, en el que los empleados podían elegir el sitio que desearan, con zonas de influencia identificadas con colores que permitían una comunicación más directa y verbal entre los equipos y con una ampliación de espacios comunes para reuniones informales y operativas. Un lugar, en palabras de Laurent Paillassot, “dónde querer estar, no sólo dónde trabajar”. También se incorporaron herramientas digitales (notebooks en lugar de Pc’s de escritorio, telefonía en las computadoras, herramientas digitales para videoconferencias, etc.).
- ✓ Lanzamiento de un Plan de trabajo flexible: incluyó flexibilización de horarios y también teletrabajo para toda la compañía, basado en la confianza de las personas y posibilitando un mejor equilibrio vida personal-profesional.
- ✓ Respecto a “Cómo medimos”, se elaboraron encuestas continuas de pulso para identificar la evolución del cambio y el impacto de las acciones que se fueron poniendo en marcha.

- ✓ Realización de comunicaciones recurrentes del cambio: sobre el proyecto, los ámbitos de actuación y sobre las diferentes iniciativas realizadas.
- ✓ Rediseño organizacional: incorporación de “tribus”, destinadas a mejorar la colaboración transversal, lograr resultados de forma rápida y eficiente y conseguir un mayor foco en el cliente. La tribu estaba formada por varios *squads*, equipos multidisciplinarios de cinco a nueve personas que trabajaban juntos en el día a día, con una misión común, con una visión completa del servicio o producto (visión *end to end*) y que gestionaban los recursos necesarios para hacerlo. Uno de los miembros del *squad* era el *Product Owner*, y su día a día incluía la priorización de las tareas del equipo. Los miembros de los *squads* que compartían un área de expertise (por ejemplo, marketing digital, desarrollo web, experiencia de usuario, etc.), se agrupaban en *chapters*, para compartir conocimientos y mejores prácticas.
- ✓ Lanzamiento del programa “Agilidad para Todos”, disponiendo para todos los empleados recursos e información de agilidad para que se animaran a experimentar e implementar una nueva forma de trabajar.
- ✓ Inauguración de la oficina de agilidad y agile *coachs* como nueva profesión en Orange para coordinar e implantar la agilidad con el mismo estándar en toda la organización.

A través de este *journey*, Orange nos permite comenzar a vislumbrar ejes centrales a la hora de confeccionar un *road map* de RRHH, incluyendo prácticas concretas, para motorizar el proceso de transformación de las organizaciones hacia la agilidad.

4.2.3.1 Aprendizajes ING y Orange

En el recorrido realizado hasta aquí en el apartado “Gestión del cambio cultural” partimos de una definición de cultura y los principales enfoques para analizar un proceso de cambio cultural; evidenciando la importancia de contar con un diagnóstico del punto de partida y de proyectar un punto de llegada del cambio que se quiere realizar. Entendimos que el propósito es una guía orientadora del proceso de transformación y que el cambio incluye diferentes etapas hasta lograr ser implantado en la cultura. Se tomaron dos casos globales de éxito: ING y Orange para recoger sus principales desafíos, aprendizajes y detectar las palancas claves en el proceso de transformación hacia la agilidad.

Al respecto, se evidenciaron buenas prácticas para el desarrollo de una cultura ágil *UX* y *EX* (centrada en los usuarios y empleados), colaborativa, que promueva el aprendizaje continuo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación, tales como las que se listan a continuación:

- ✓ Identificar un punto de partida a través de la realización de un diagnóstico cultural.
- ✓ Establecer con claridad el propósito del cambio. Definir cuál sería la organización objetivo (vinculada al desarrollo de empleados, nuevas competencias y capacidades en el proceso de cambio cultural) y cuáles serían los comportamientos esenciales para construir una cultura de aprendizaje, innovación y foco en el cliente.
- ✓ Alinear los “artefactos” (Schein, 1992) a la cultura deseada. Incorporar nuevas herramientas y espacios de trabajo (cambios en el *Lay Out*-inclusión de espacios de *cowork*) que faciliten la interacción y co-creación y sistemas alineados al propósito de cambio, flexibles y disponibles desde cualquier momento en cualquier lugar.
- ✓ Revisar y simplificar los procesos claves, reducir la burocracia interna para la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar y establecer una nueva estructura organizativa (Ej: escuadrones, tribus, *squads*), con equipos multidisciplinarios, auto-gestionados, empoderados de sus tareas de un modo *end to end*, enfocados en resolver las necesidades del cliente y unido por una definición común de éxito.

- ✓ Tener prácticas y políticas de RRHH congruentes y consistentes con la transformación:
 - Staffing*: Incorporar nuevos perfiles como los *Scrum Master*, *Product Owner*, y *Coach* Agiles que coordinen e implanten la agilidad con el mismo estándar en toda la organización.
 - Capacitación y desarrollo: Establecer nuevas competencias que fomenten la experimentación, el aprendizaje y la innovación. Gestionar iniciativas formativas para el desarrollo de nuevas capacidades. Especial foco en el desarrollo de un Liderazgo ágil: sensibilizar y formar a los nuevos líderes con contenidos, herramientas y sistemas de gestión de personas ágiles.
 - Desempeño: Utilizar OKR –objetivos claves de resultados- trimestralmente, alineados a los KPI –indicadores claves de performance- de más largo plazo y avanzar hacia una cultura de *feedback* continuo.
 - Compensaciones y beneficios: Recompensar introduciendo en los objetivos individuales, los cuantitativos de negocio como los propios del cambio cultural, de modo de alinear el sistema de recompensas a la estrategia del negocio y el proceso de transformación que se estaba transitando.
- El reconocimiento, orientado a premiar la contribución real y concreta, en lugar de premiar los resultados de manera indiferenciada.
- Comunicar, comunicar, comunicar. Realizar de comunicaciones recurrentes del cambio en cada momento del proceso. Instalar un sistema de comunicación abierta, visual y transparente para todos los involucrados.
- ✓ Experimentar las innovaciones con “pruebas piloto” antes de escalar los cambios y la agilidad a toda la organización.
- ✓ Medir frecuentemente la adhesión a la cultura ágil y el logro de los resultados esperados para calibrar y ajustar el proceso de cambio de modo continuo.

El ciclo de cambio requiere tiempo, dedicación y compromiso por parte de todos los miembros de una organización y especialmente del top *management*. Para lograr que la transformación ágil se materialice encauzando el propósito con

determinación, será clave que, la propuesta superadora del proceso a realizar sea compartida con el público de interés, se centre en las necesidades de los clientes tanto internos como externos, se logre una iteración con ellos involucrándolos activamente para validar el nivel de impacto y las áreas de oportunidad a fin de aprender y profundizar el proceso de transformación que se está llevando adelante.

Ahora es el turno de analizar, comprender y profundizar el rol de RRHH en la generación de una cultura ágil.



4.3 Estrategia y Rol de RRHH en la transformación cultural

4.3.1 RRHH ágil.

A lo largo de este trabajo hemos visto cómo las empresas que logren adaptarse a los competitivos desafíos del entorno y tengan éxito en el futuro serán expertas en reconfigurar rápidamente su negocio, concepto, misión, propuesta de valor, productos y/ o servicios, siempre con foco en el cliente.

En esta reconfiguración hemos destacado que el compromiso del top *management* y los managers que están en la línea del *front* del negocio será clave para habilitar los otros elementos de transformación, ayudar a eliminar los impedimentos y catalizar el cambio cultural. En una organización verdaderamente ágil, las claves culturales estarán en la experimentación, el *empowerment*, la gestión participativa, la polivalencia, la colaboración, la flexibilidad, la iteración, la consideración del cliente en el centro.

La agilidad en las áreas de RRHH se observa en la manera en que la función da cuenta de los desafíos del negocio que enfrentan las áreas en sus trincheras. Al respecto, un estudio de la consultora Capgemini (2018) muestra que los principales desafíos de RRHH tienen que ver con:

- ✓ Ser más estratégico.
- ✓ Mantener tareas transaccionales.
- ✓ Basarse más en datos.
- ✓ Ser parte del negocio.
- ✓ Actuar como un impulsor de la digitalización.
- ✓ Poner un especial foco en la “gestión del talento”.
- ✓ Automatizar las tareas administrativas.
- ✓ Modelar la cultura organizacional.
- ✓ Dirigir y acompañar el cambio y el desarrollo organizacional.

- ✓ Especializarse y alcanzar un estatus de experto.

Acorde con ello, Accenture (2015), manifiesta que RRHH tiene un rol central como uno de los principales impulsores de la agilidad en la organización, promoviendo un nuevo diseño organizacional para lograr que esta ejecute su estrategia más rápidamente que rivales menos ágiles, innove más rápido y de nuevas formas, responda con determinación a las urgencias a corto plazo, re-capacite y reoriente rápidamente su fuerza laboral para satisfacer las cambiantes necesidades del negocio, se adapte rápidamente a adquisiciones y desinversiones, cambie su modelo de negocio fácilmente según sea necesario, responda rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes.

El gran desafío es alinear los procesos y sistemas de gestión de personas con la estrategia, el propósito y la cultura ágil que se aspira. En este punto surge la pregunta respecto a ¿cómo puede RRHH ayudar a las empresas tradicionales a ser empresas “adaptativas”, ágiles, con la capacidad de conducir el cambio continuo en un entorno complejo?

Dave Ulrich (1997) afirma que para crear valor y ser socios del negocio, las áreas de RRHH deben desarrollar cuatro roles en simultáneo:

Experto Administrativo (con énfasis en los procesos y en el enfoque operativo, ayudando en la administración de la empresa y en la realización de las funciones básicas del área. Si bien este rol es necesario, el valor que agrega a la organización es bajo, por eso, debe apoyar las funciones operativas y administrativas, pero con un fuerte contenido de *tecnología de información* que le permita ser muy eficiente para poder cumplir con los otros tres roles); Socio Estratégico (gestionar la contribución de los empleados y apoyarlos en sus necesidades); Agente del Cambio (impulsando la cultura, manejando el cambio y el aprendizaje en la organización), Socio estratégico (con un enfoque estratégico y orientado a los procesos, alineando la estrategia de RRHH a la estrategia de negocio).

De acuerdo con la consultora Accenture (2017), y robusteciendo las categorías propuestas por Ullrich, se proponen los siguientes roles para RRHH en el acompañamiento y escalamiento interno de la agilidad:

a) Modelador de la cultura ágil.

RRHH ayudará a construir un entorno adaptativo, ético y una cultura empoderada.

Una primera fase, muy anterior a la instalación de una configuración cultural, se constituiría como el impulso de un “clima de agilidad”.

De cara a los retos que representa la toma de conciencia de la extensión del movimiento “agile” y su instalación en toda la organización, RRHH deberá promover la creación de un *C-level* con una mentalidad ágil.

El *C-Level* es clave en esta transformación de las empresas. Los cambios en las organizaciones tienen que nacer e impulsarse desde este nivel hacia abajo, de manera que se involucre a todas las personas de la compañía. Así, la transformación será completa y a nivel transversal. Por esta razón todos y cada uno de los puestos del *C-Level* son fundamentales en esta transformación para permitir una mayor agilidad y flexibilidad de la gestión y mejora continua. Lograr su compromiso (tal como se mencionó con anterioridad) es el primer punto de partida.

“Las áreas de Recursos Humanos deberán tener un rol preponderante en la construcción de esas culturas ágiles que se nutren y aprenden de la propia experiencia y aplican dicho aprendizaje en entornos cambiantes y diferentes” (A. Melamed en La Nación; 2018). Se espera de RRHH la pericia para conectar la estrategia con la cultura (la estrategia primero, luego la cultura, no al revés, ya que ello significaría una especie de conservación del statu quo); luego, configurar un “modelo cultural” que se constituya como un puente entre la estrategia y las prácticas de la organización. Finalmente, será vital alinear los artefactos (en términos de Schein, tal y como lo vimos en el apartado de Gestión Cultural) con los ejes culturales establecidos. Luego de todo esto, se podrá avanzar en un plan de acción.

Recursos Humanos deberá proveer las técnicas y liderar el proceso de construcción de estos dispositivos. Estará involucrado en la creación de entornos que fomenten la adaptabilidad. Accenture (2017), manifiesta, por ejemplo, que

RRHH “puede fomentar una cultura donde los trabajadores experimenten con la mejor forma de alcanzar sus objetivos y aprenda de estas experiencias rediseñando los sistemas de incentivos para centrarse más en motivaciones intrínsecas que en motivaciones extrínsecas, o proporcionando oportunidades de trabajos interesantes y desafiantes que promuevan un fuerte sentido de contribución.

Adicionalmente, RR.HH. deberá ayudar a construir una cultura ética apalancada en un fuerte sistema de valores. “Cuando los individuos están empoderados y tienen más capacidad para tomar decisiones, el control se realiza a través de los valores inculcados profundamente en la cultura, son ellos los que pueden ayudar a garantizar que las personas tomen las decisiones adecuadas y eficaces” (Accenture; 2017).

b) Experto en diseño de estructuras ágiles (de trabajo, empleo y trayectoria profesional) para fomentar la movilidad interna y externa de los trabajadores aplicando la ciencia y la analítica basada en hechos.

Es fundamental que las personas estén disponibles cuándo y dónde los necesite, la movilidad de los trabajadores en todas las dimensiones: dentro y entre organizaciones; en trabajos, carreras, funciones, geografías y unidades de negocio. Según un reporte de Accenture (2017), “los profesionales de RRHH se convertirán en expertos en hacer esto, diseñando incentivos para fomentar la movilidad interna, participando en eventos de crowdsourcing y rediseñando trayectorias profesionales”.

Así como los trabajos pueden necesitar un rediseño para impulsar la agilidad, las trayectorias profesionales también requerirán una reconfiguración. Caminos cerrados y lineales dan paso a caminos sustancialmente más amplios y variados que posibilitan que las personas cambien de rol fácilmente o incluso desarrollen sus carreras basadas en las necesidades del negocio y la combinación de habilidades que se requieren.

En consecuencia, RR.HH. estará involucrado en el desarrollo de "redes" profesionales en lugar de que escaleras, y brindará el apoyo y conocimientos necesarios para que las personas naveguen por sus carreras en un mundo más complejo y ambiguo. Los profesionales de recursos humanos necesitarán confiar

en los empleados para determinar sus propios roles y tareas en cada proyecto, trabajando dentro de ciertos límites generales de las áreas de trabajo.

Organizar el trabajo de esta manera ayudará a la fuerza laboral a adaptarse y cambiar de forma en respuesta a un volátil y entorno impredecible.

c) Gestor del Talento ágil.

RRHH contribuirá al desarrollo de una organización de aprendizaje y ayudará a las personas a descubrir sus talentos y potenciarlos, o a desarrollar nuevas *skills*, de modo de que fluyan hacia dónde se los necesita.

RRHH se convertirá en un experto en identificar y localizar el talento en relación con cada necesidad. Para hacerlo dependerá de una gran cantidad de datos (*big data y analytics*) más allá de los perfiles, habilidades y experiencias; como ser, sus pasiones, preferencias geográficas y competencias.

En este punto cabe destacar que avances recientes en la integración de psicología (el estudio de la mente humana y comportamiento humano) con las neurociencias (el estudio de la anatomía del cerebro y fisiología) han revelado información sobre cómo las organizaciones pueden gestionar la transformación y el cambio. Al respecto, Accenture (2017) manifiesta que se utilizarán estudios empíricos de datos para realizar análisis de la fuerza de trabajo de modo de impulsar la agilidad y mover los recursos a dónde más se necesitan y definir de qué manera estimular el intercambio de conocimientos y colaboración. Por ejemplo, podrán utilizarse análisis para determinar qué tipos de habilidades dentro de la fuerza laboral se correlacionan más fuertemente con métricas claves del negocio como la satisfacción del cliente. RRHH podrá fomentar el intercambio rápido de conocimientos para fortalecer estas habilidades o facilitar el movimiento interno de personas que posean esas habilidades a dónde estas sean más necesarias.

De acuerdo con lo manifestado por Accenture (2017), “a medida que el aprendizaje se vuelve más importante para permitir la agilidad, RRHH pondrá más énfasis en ayudar a los trabajadores a adquirir constantemente y/o desarrollar nuevas habilidades que sean centrales para el negocio. Los programas de aprendizaje y formación, serán la clave para fomentar una cultura de continuo aprendizaje, de colaboración y co-creación informal, entre pares.

Asimismo, al contratar nuevo personal, se buscará que estas personas tengan la capacidad de aprender rápida y fácilmente (las *soft skills* se convierten en una parte esencial para el desarrollo del paradigma ágil en una organización).

En concreto, en un entorno ágil, las prácticas de gestión de talento serán customizadas (por ejemplo, formación, desarrollo, carrera, etc.) ya que lo más importante será la experiencia del empleado y las actividades de formación en el puesto en entornos de aprendizaje (Silverstone et al, 2015). La agilización de la gestión del talento incluirá iniciativas tales como el establecimiento de managers como *coaches*, uso de *learning sprints* en los proyectos ágiles de *management*, *el upward feedback*, la estructuración de pequeños equipos (denominados células, tal como lo vimos en el apartado de Agilidad), *feedback peer to peer*, incorporación de problemáticas de clientes o usuarios como elementos claves, y de sistemas de *engagement* que incluyan colaboración, aprendizaje continuo, gestión de proyectos y la redefinición de sistemas de compensación teniendo en cuenta experiencias “*spot*”⁷ para potenciar esta nueva forma de hacer las cosas.

d) Gestor del desempeño ágil.

En uno de los artículos académicos centrales de la Harvard Business Review, Cappelli y Tavis (2016) apelan al “Agile Manifesto” del 2001 para enfatizar que los tiempos emergentes son de colaboración, auto-organización, auto-dirección y reflexión regular y sistemática del trabajo realizado, poniendo en cuestión la modalidad del ciclo anual de objetivos y *feedback*. Los autores manifiestan que las organizaciones no querrán necesariamente que los empleados sigan haciendo las mismas cosas, por tanto, no tiene sentido aferrarse a un sistema que se construyó principalmente para evaluar y responsabiliza a las personas por el pasado, y, por tanto, afirman que las metas anuales deben ser reemplazadas por “prioridades a corto plazo”.

Citan el caso de General Electric que, que basados en conceptos y técnicas “ágiles” revolucionaron la gestión del rendimiento, eliminando las revisiones anuales e incrementando la frecuencia de conversaciones de *feedback* ⁷

⁷<https://talentmanagement360.com/talent-management-in-the-age-of-agile/>

(denominados *touchpoints*) incluyendo dos preguntas: ¿Qué estoy haciendo que debería seguir haciendo? ¿Y qué estoy haciendo que debería cambiar? Las metas anuales fueron reemplazadas por "prioridades" a corto plazo.

General Electric realizó este cambio de a poco, lanzando un piloto, antes de adoptar los cambios en toda la empresa. A este respecto, se observa que los cambios rara vez son *big bang*, sino más bien, se realizan por olas de transformación.

De acuerdo con los roles descritos queda claro que, en todo este proceso de acompañamiento de cambio cultural, RRHH se transforma a sí mismo, adaptando sus prácticas (empleos, talento, desempeño, recompensas, etc.) y su estructura para acompañar la estrategia del negocio hacia la agilidad.

En lo que respecta a la “estructura ágil de RRHH”, Dave Ulrich (2017) hace referencia a los servicios compartidos, áreas de excelencia y *business partnership*. La configuración de *HRBPs* se instala como paradigma de estructuración ágil y el modelo de *partnership* o de “representación” está ligado a la figura del *Product Owner* que hemos desarrollado en apartados anteriores.

Por último, merece la pena agregar una observación de los expertos de Capgemini (2018) que afirman que para construir culturas ágiles RRHH debe estructurarse también digitalmente y ser un “conector de redes, facilitador de agilidad, arquitecto de innovación, analista de datos, consultor digital”.

Al respecto, otra consultora global, Accenture (2017) describe los desafíos para RRHH en relación con la tecnología y las aplicaciones posibles para lograr los roles propuestos por Capgemini.

Figura 8: Desafío ágil RRHH- App. IT

Challenge	Technology applications
1. Describing tasks in a clear and standard way	<ul style="list-style-type: none"> • Business applications enhanced with embedded commands to facilitate creation of structured task descriptions • Templates to standardize creation of task descriptions
2. Making employees with needed skills aware of tasks	<ul style="list-style-type: none"> • Text analytic solutions to direct the request to relevant talent communities and employees • Community sites enhanced with social feeds from enterprise social networks to display relevant tasks for talent community members • Social routing technology to allow talent community members to manually redirect tasks to relevant communities and specific employees • Employee profile pages enhanced with functionality to pull in relevant tasks
3. Incenting prospective fluid team members to take on tasks	<ul style="list-style-type: none"> • Gamification mechanisms that let prospective team members earn skill-specific badges and enhance their expertise in different skill areas as they successfully complete tasks • Business applications enhanced to associate community-curated skill badges with tasks • Community portals enhanced to allow senior community members to curate relevant skills with distinct levels, and to define the combination of badges or accomplishments that employees must earn to "level up" in a skill
4. Reviewing potential team members' qualifications	<ul style="list-style-type: none"> • Team portals enhanced with social feeds to track and review interested candidates for a task • Employee profile pages designed to recognize and display skills and accomplishments
5. Onboarding fluid team members	<ul style="list-style-type: none"> • Team portals enhanced with work item (such as a word document) and specific social feeds to track discussions and creation history for different work items
6. Monitoring and coordinating the effort	<ul style="list-style-type: none"> • Team portals enhanced to support coordination of fluid members • Employee work tools enhanced with functionality to post and respond to status requests
7. Building employee reputations	<ul style="list-style-type: none"> • Gamification mechanisms for recognizing accomplishments and earned skills • Technology solutions to measure and collect employees' accomplishments • Employee profile pages designed to display skills and accomplishments

Fuente: <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-67/accenture-taking-the-agile-transformation-journey.pdf>

Universidad de

San Andrés

En este modelo ágil, y tal como hemos visto a lo largo de este recorrido, los clientes que RRHH sirve — los empleados — ya no son tratados como consumidores pasivos de procesos de talento y soluciones, sino como co-creadores de esos procesos y soluciones.

Hasta aquí, en este tercer capítulo se desarrolló el rol de RRHH, fundamentalmente como agente de cambio, socio estratégico que diseña y adapta sus políticas y prácticas en relación con los objetivos del negocio (acompañando la transformación ágil en línea con ellos) y como arquitecto y modelador de la cultura organizacional que se aspira tener y sostener. Se incluyeron autores y se tomó de referencia reportes de consultoras globales que definen las dimensiones prioritarias del área desde la perspectiva ágil para entender cómo en ese camino hacia la agilidad RRHH se transforma así mismo.

Para finalizar y retomando la apertura de cada apartado desarrollado, hemos visto cómo el cambio es permanente -“todo Fluye nada permanece” ya lo decía Heráclito en su célebre frase- ;por eso, si pensamos a las organizaciones como organismos vivos, “su supervivencia dependerá de que su tasa de cambio sea igual o superior a la de su entorno” (Reginald William Revans), ya que “no es la especie más fuerte ni el más inteligente el que sobrevive, sino la que mejor responda al cambio” y esto (llevado al mundo organizacional) sólo será posible modificando su *mindset*, “su forma de pensar” (Einstein) y a través de ella, modificando en su forma de ser y hacer las cosas.

En este recorrido, desde el área de RRHH hemos podido observar que “nos encontramos ante el desafío de cambiarnos a nosotros mismos” (Viktor Frankl, 2016), en tanto RRHH desempeña un rol impulsando y modelando la cultura ágil dentro de las organizaciones. Tendrá que reinventar sus prácticas para acompañar el proceso de transformación y lograr que se implanten los cambios.

En el próximo apartado nos introduciremos en una investigación de campo, para relevar aprendizajes de organizaciones que hayan iniciado este camino hacia la agilidad y/o aquellas que ya lograron transformarse y hoy viven el paradigma ágil como parte de su cultura, develando las palancas claves principales en el proceso de cambio organizacional y en particular, del área de RRHH; con el fin de elaborar un “*road map*” mediante el cual la agilidad sea escalable y logre ser implantada en toda la compañía.

5. Investigación de Campo

5.1 Metodología de relevamiento

Para abordar y resolver la problemática planteada en este documento de un modo integral, el plan de relevamiento y recolección de información aunará diversas fuentes complementarias. A partir de ellas se analizará lo obtenido para responder de forma descriptiva e imparcial a los objetivos y contenidos previstos en esta investigación.

En la exploración de la información, se utilizará un enfoque cualitativo, recogiendo los discursos existentes en torno a la *agilidad, transformación y cambio cultural*, realizando a partir de ellos una interpretación rigurosa que permita obtener respuestas a las preguntas formuladas.

El método analítico, posibilitará obtener conclusiones a partir de la perspectiva misma con que se aborda el problema. Las fuentes elegidas para el relevamiento son:

-Entrevistas semi-estructuradas en profundidad dirigida a Expertos en Agilidad que hayan atravesado un proceso de transformación hacia la agilidad (haya sido este exitoso o no). Incluye consultores expertos en agilidad: SCRUM Master, agile coach, líderes ágiles; para comprender el propósito del cambio, el paradigma agile en la práctica, las barreras en la escalabilidad organizacional, las palancas de éxito para motorizar el cambio, los beneficios obtenidos.

-Entrevistas semi-estructuradas en profundidad a Directores de RRHH y Gerentes de RRHH que estén atravesando o hayan motorizado el proceso de transformación cultural hacia la agilidad, de modo de poder introducir la perspectiva de quienes han transitado el desafío de este cambio cultural identificando modelos y metodologías, y el *know how* crítico para liderar un proceso de transformación cultural como este y puertas adentro, comprender puntualmente como RRHH se transformó en ese proceso y como hoy vive la agilidad.

-Investigación histórica, basada en fuentes primarias y secundarias, con entrevistas, documentos y libros especializados que desarrollen los conceptos que se abordan en esta investigación.

5.2 Presentación y Análisis de la Información de Campo

Para poder responder a la pregunta acerca de ¿Cómo RRHH lleva adelante un plan de transformación cultural que permita que empresas tradicionales se transformen en empresas ágiles? he realizado entrevistas semiestructuradas en profundidad a Directores de RRHH y a Expertos en Agilidad que han liderado el proceso de transformación cultural de empresas tradicionales o están gestionando actualmente este cambio hacia la agilidad en sus organizaciones.

Se han logrado siete relevamientos en total, cuatro correspondientes a Directores de RRHH y tres a Expertos en Agilidad; cuyas conclusiones compartiré a continuación en dos cuadros comparativos que resumen y categorizan la información recogida en línea con lo aprendido en apartados anteriores del presente trabajo.

De este modo, en lo que respecta a las entrevistas realizadas a Directores de RRHH la información ha sido especialmente seleccionada para detallar el tipo de cambio en cada caso relevado, conocer quiénes fueron los promotores de este, cuál era el propósito para la transformación en cada compañía; sus desafíos y claves principales, y fundamentalmente, las prácticas de RRHH puestas en marcha para motorizar el “ser” y el “hacer” ágil, junto a las métricas utilizadas para medir la progresión y calibración de todo el proceso.

En relación a los Expertos en Agilidad, la información incluye la definición de agilidad, los ámbitos de aplicación identificados por ellos, las recomendaciones y *best practices* en el proceso de transformación, el rol de RRHH desde su mirada y los beneficios de lograr implantar la agilidad en una organización; complementando la mirada de los Directores de RRHH.

Las bitácoras completas de las entrevistas con los principales tópicos detectados podrán encontrarse en la sección de “Anexos” del presente trabajo.

Figura 9: Cuadro Comparativo Directores de RRHH afrontando el desafío de la transformación hacia la agilidad

Compañía	Prisma	Omint	Arcos Dorados	Galicia
Tipo/ industria	Internacional. Financiera	Nacional. Salud	Multinacional. Alimenticia	Nacional. Financiera.
Ubicación	15 países de LATAM	Sucursales en todo el país. Cinco clínicas propias	20 países, 2236 locales en total	Sucursales en todo el país (350).
Cantidad de empleados	1500 personas. 60% operativos, 40% pool ágil.	1000 empleados	90.000; 4 idiomas (inglés, francés, español, portugués)	6200 colaboradores (70% milenials y zeta)
Tipo de cambio (leve, moderado, significativo)	Significativo, "big bang"	Moderado	Significativo, cambio de mindset de transaccional a uno más humano	Significativo
Inicio del cambio	Iniciado en 2018	Iniciado en 2017	Iniciado en 2015	Iniciado en 2018
Promotores del cambio	C-level- Gte Gral + Dir. RRHH	Comité ágil (Calidad, Gestión y Desarrollo de Personas, Tecnología)	Mc. Donald's Corp + C-level- Estructura de RRHH de entrenamiento y Cultura	CEO + Gerente de Personas.
Propósito del cambio	Reducir los riesgos operativos, y maximizar el valor de la compañía.	Ser la empresa más innovadora del sector salud de la Argentina, con la mejor experiencia para sus clientes.	Implantar una nueva "Cooultura de Servicio". Pasar del foco en el "hacer", al foco en el "Ser" sin descuidar la excelencia operativa. También generar un incremento exponencial en las ventas.	Convertirse en la mayor y más valiosa plataforma financiera en Argentina.
Status del cambio	Implantación y escalamiento de la transformación hacia la agilidad en toda la compañía.	Incipiente , implantación del funcionamiento de iniciativas de agilidad como ser las células de innovación.	Implantación , fortalecimiento de la cultura y escalamiento de la agilidad en toda la organización	Consolidación del modelo ágil
Desafíos principales en el proceso de transformación	Adoptar una nueva forma de gestionar, mas colaborativa, con nuevas plataformas como sistemas, otra estructura en la toma de decisiones y nuevos espacios de trabajo ("coworks") que faciliten la interacción.	Liderar el cambio cultural y tecnológico para lograr el propósito descrito. Sumar el modelo ágil y la innovación a la visión del negocio y la forma de ser y hacer de la compañía. Crear entornos y disponibilizar herramientas digitales, promover equipos autogestionados en red, potenciar la comunicación, la colaboración y el feedback. Escalar la agilidad, salir en modo Beta, promoviendo una cultura del aprendizaje y la experimentación.	Desarrollar un nuevo mindset, ágil, que permita adaptarse a un menor costo a la incertidumbre del entorno. Una nueva forma de ser y gestionar que implica democratizar el acceso de conocimientos, romper estructuras jerárquicas y construir estructuras colaborativas, empoderar a los más jóvenes, trabajar con OKR (Objetives and Key Results) de más corto plazo, medir y escalar lo que funcione, estructurar una nueva forma de recompensa de los comportamientos que se quieren instalar dentro de la compañía.	Passar a un modelo de gestión de rápida experimentación y posterior escalamiento, de aprendizaje continuo y de asignación flexible de recursos. Esto implica importantes desafíos con los líderes (con el cambio del mindset del liderazgo), el rediseño organizacional (estructura mas plana y la organización matricial, con asignación de recursos flexibles); la comunicación y el aprendizaje (con itinerarios y formación flexibles); el fortalecimiento del desarrollo y autodesarrollo del talento y el engagement segmentado por motivadores según arquetipos de colaboradores.
Claves del Proceso	Apoyo de consultoras. CEO principal evangelizador. Propósito claro. Talento y Cultura como principales drivers de todo el proceso. Nueva estrategia de comunicación. Nueva identidad visual. Nuevo workplace	Linkear la agilidad a la innovación en la visión y el desarrollo del negocio. Visibilizar resultados de los proyectos llevados adelante por las células ágiles de innovación.	Tener un propósito claro. Apoyo del top management, Implantación de tecnología. Espacios de escucha. Sensibilización, capacitación y comunicación en cada una de las etapas.	Apoyo del CEO Gral, de expertos en agilidad (consultoras). Pilares fundamentales del cambio: Estructura, procesos, tecnología y personas (Talento y Cultura principalmente) para alinear los "artefactos culturales" con el "que", es decir, los pilares de comunicación, transparencia y confianza en la forma de "ser" y "hacer" las cosas.
Punto de inicio	Parten de un diagnóstico cultural , dónde estaban, cómo querían ser. Especificaron y comunicaron un "mantra cultural" que incluía a la agilidad, una estructura flexible, el cliente en el centro (experiencias positivas para los empleados como para los clientes). Foco en 4 Pilares: 1) Transformación Cultural. Nueva identidad visual. Nuevo workplace. 2) Marca de Liderazgo: programa de desarrollo para management y mandos medios. Nuevo management. Acciones enfocadas en aumentar la autonomía y el accountability. Liderazgo Digital. 3) Agilidad: Automatización de procesos de alto impacto para el negocio y el cliente. Nuevo modelo de atención al cliente. Nuevas plataformas de autogestión y gestión para líderes. 4) Propuesta de Valor , que incluyó aspectos como Programa de Reconocimiento. Innovación como parte de la propuesta de valor.	Constitución de un Comité Agil multidisciplinario (Gestión y desarrollo de Personas, Calidad y Tecnología). Comienzan con una sensibilización en el mindset ágil y la identificación de proyectos interdisciplinarios que puedan ser desarrollados por celulas de innovación conforme a necesidades del negocio.	Parten de un diagnóstico para relevar como el cliente percibía a Arcos Dorados. identificaron que tenían que virar de un mindset transaccional, a uno más humano, que pusiera en el centro el valor por las relaciones humanas. Se le puso un nombre a la transformación que hiciera sentido a la población y a la cultura. El nombre fue "Cooultura de Servicio" (doble "O" por cool y servicio). Se hizo una declaración de 6 máximas de la nueva cultura que enfatizan el foco en las interacciones, el cliente en el centro Se realizó un programa de sensibilización en temas de agilidad, SCRUM y se creó un People Center Enablement. Se realizaron cambios en el lag out (espacios abiertos de cowork), de forma que posibilitara las interacciones y colaboración entre las personas	Parten de un diagnóstico cultural , con apoyo de una consultora con experiencia en transformación de compañías tradicionales hacia la agilidad.
PYE (propuesta de Valor a Empleados)	Propuesta de Valor, que incluyó aspectos como Nuevo Programa de Reconocimiento , la Innovación como parte de la propuesta de valor, un nuevo Programa de incentivos comerciales. Senderos flexibles de carrera/puestos.	Innovación como parte de la propuesta de Valor. Visibilización de los proyectos ágiles a través de campañas comunicacionales internas.	Innovación como parte de la propuesta de valor. Los empleados sugieren prácticas que se implementan en locales pilotos antes de ser escaladas.	Propuesta de valor diferenciada en función de cinco arquetipos de colaboradores. Itinerarios de desarrollo y formación flexible y permanente, "Life long learning. Compensación diferenciada por familia de puestos.

Compañía	Prisma	Omint	Areos Dorados	Galicia
Estructura ágil	Nueva estructura. Del organigrama tradicional a rings de gobierno multidisciplinares + digital factories , que son unidades de negocio end to end. Cada uno con un Product Owner, un Scrum Master. También incluyeron nuevos perfiles como los coach ágiles y Scrum Masters cross a la organización.	Implantación de celulas de innovación constituidas por un Product Owner y un Scrum Master + un sponsor en la Dirección . Utilizan gamification para la selección de participantes de las celulas. Trabajan con prototipos antes de escalar las innovaciones al resto de la compañía	Implantación de Squads de Delivery y Marketing Digital. Equipos ágiles, con SM (Scrum Masters), PO(Product Owner) y un Team interdisciplinario.	Estructura mas horizontal y matricial, constituida por tribus y squads. Los squads son partes de una Tribu, que hacen foco en un tema en particular. Cada Tribu tiene total autonomía para gestionar. Los squads son equipos multidisciplinares constituido por un PO (Product Owner, que es la persona del negocio), un PT (Product Technical, técnico de sistemas), una persona de legales , un SM (Scrum Master que facilita la implementación del framework ágil) un UX (que analiza las funcionalidades y el viaje del cliente a través de las paginas), un UI (user interface, que analiza las interfaces del producto, servicio).
Staffing	Reconversión de perfiles de operaciones a pool ágil para que estén disponibles cuando se los requiera. También sumaron nuevos perfiles: coach ágiles y Scrum Masters para implantar, escalar y sostener la transformación.	Conviven células de innovación con una estructura tradicional, por silos.	Conviven estructuras tradicionales jerárquicas con squads (equipos multidisciplinares constituidos por un Scrum Master, un Product Owner y un Team)	Equipos extendidos (talento ampliado). Asignación flexible de recursos conforme a la priorización estratégica
Capacitación	Foco en el desarrollo de competencias y transformación digital. Academia Product Owner, Scrum Master.	Formación en roles ágiles (Product Owner, Scrum Masters). Sensibilización en temas de agilidad (conversaciones ágiles para la toma de decisiones)	Implementación de un Plan Train The Trainers para escalar exponencialmente la formación en agilidad en roles de agilidad (Scrum Master, Product Owner). Simulaciones en la toma de decisiones ágiles. Utilización de Tik Tok como plataforma para la formación.	Desarrollo de un "campus" de formación. Acedemia UX, Data Analytics, Agile, con diferentes niveles (starter, grow), senior)
Compensaciones	Pago por familia de puestos y objetivos comunes.	No han modificado sistemas de compensaciones. Tienen una deuda pendiente en "reconocimiento de quienes trabajan en las células"	No han modificado su sistema de compensaciones.	Pagos por familia de puestos . Con bandassalariales accesibles a todas las personas.
Desarrollo	OKR y Feedback 360° a través de la Plataforma Better Me.	No han modificado las políticas de Desarrollo aún.	No han modificado las políticas de Desarrollo aún.	Tienen implantado una evaluación por OKR. Utilizan la herramienta Better Me para fomentar el feedback frecuente, en tanto es una plataforma accesible desde el celular, dónde las personas pueden pedir o dar feedback proactivamente.
On Boarding	On Boarding (OB): tienen 3 procesos de OB, uno corporativo, otro orientado a las disciplinas, producto, procesos, y otro a las fábricas, al rol específico.	No han modificado el On Boarding tradicional de la compañía.	Se desarrolló un "journey" del empleado bien específico, digitalizado en cada una de sus etapas, accesible desde la app u otras plataformas corporativas. El OB es el primer paso del journey. Comienza el día previo el día de incorporación, continúa con el 1er día, el proceso de entrenamiento y el follow up de la persona.	On Boarding del Banco que incluye su transformación hacia la agilidad, y su proceso de digitalización.
Herramientas/ Framework ágil	Framework SCRUM. Adopción de nuevas metodologías y herramientas inspiradas en la agilidad. Realizan diferentes ceremonias, Planning, Daily, Demo, Review, retrospectiva, refinamiento. Y utilizan distintas herramientas: Teams, Trello, Jira.	Framework SCRUM, Gamification, simulaciones.	Framework SCRUM como marco principal para el escalamiento de la agilidad. Tik Tok. Simulaciones.	Utilizan SCRUM, Lean u otros framework ágil conforme al proyecto que deban afrontar.
Métricas	Miden adhesión a la cultura ágil (cantidad de roles Scrum, Product Owner, ceremonias realizadas en cada ring, etc).	Encuesta de satisfacción de clientes. Compromiso y satisfacción de empleados	Encuesta del empleado de cada restaurante, encuesta de satisfacción de pulso, turnover; ventas, la encuesta de satisfacción a clientes. Incorporaron analytics para evaluar la relación entre la satisfacción del cliente, y la del empleado.	Satisfacción de empleados en las diferentes etapas del "journey del empleado". Encuesta de satisfacción de clientes.
Resultados	Escalamiento de la agilidad en curso.	Escalamiento de la agilidad en curso. Aún no han capilarizado estos temas en las posiciones administrativas y conviven formas de gestión tradicionales y ágiles simultaneamente.	Escalamiento de agilidad en curso, convive con formas tradicionales de organización.	Consolidación del modelo de agilidad.

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Highlights y Recomendaciones de Expertos de Agilidad en el proceso de transformación de compañías tradicionales

Highlights		Víctor Pizarro Scrum Master- Entel- Empresa Telecomunicaciones	Ariel Ber Coach Ágil - Liqueed- Consultoría y Capacitación en Agilidad	Alejandro Crespo Agile Coach-Facilitator-Trainer- EAI- Consultoría y Capacitación en Agilidad
Agilidad	Definición	Agilidad es una filosofía de existencia de vida, es un mindset dónde lo central es lograr la satisfacción del cliente.	Agilidad es adaptabilidad y flexibilidad .	Agilidad es adaptabilidad. No es velocidad. Es tratar de maximizar el valor, minimizando el esfuerzo.
	Campos de aplicación	Aplicarla a la oferta de productos y servicios, los procesos de negocio y al desarrollo de soluciones tecnológicas .	Debe aplicarse en cinco dimensiones: la cultura, la estructura, las prácticas, la mentalidad de los líderes y la de los colaboradores.	Hay 4 dominios centrales dónde debe aplicarse: cultural, digital, organizacional, de Negocio.
Recomendaciones/ Buenas prácticas en el proceso de transformación	Promotor principal del Cambio	Contar con el CEO como principal impulsor del proceso de transformación.	Contar con el apoyo del CEO , sino el proceso "tiene un techo muy bajo, pierde velocidad y tracción".	Trabajar con el CEO, con el top management, "porque la transformación no se delega".
	Propósito del cambio	Tener claro el propósito y elegir el modelo de agilidad que más se adecue a lo que se quiere hacer (Lean, Scrum), "no casarse e implementar como dogma uno solo. Tener flexibilidad en la aplicación de acuerdo lo que se quiere lograr".	Entender el sentido de la transformación, su propósito, quien trajo la idea, quien impulsa la transformación (el lugar en la pirámide del principal sponsor) y quien se va a beneficiar con el cambio.	El propósito de transformación debe estar claro y también como se va a medir el resultado del cambio que se quiere realizar.
	Estructura ágil	Escalar la estructura de agilidad (células ágiles, multidisciplinarias)	Entender cuál es la historia de dolor de la organización. A que se le quiere dar respuesta y se quiere resolver con agilidad. Partir de las verticales de negocio (speed boxes), repensarlas como si fuesen 8 o 10 personas con foco en el cliente, con un equipo multidisciplinario. Experimentar, ajustar, y escalar.	La estructura debe amoldarse a la estrategia. Se debe promover la descentralización en oposición a la burocracia.
		Alinear los objetivos por matricialidad (de las áreas de expertise con el trabajo en las células)		
	Métricas	Medir, mostrar resultados, avances. Implementar un índice de satisfacción al cliente (ISSC), para identificar tempranamente las oportunidades de mejora en función de su feedback	Medir impacto en el negocio de lo que se está transformando, en relación con el propósito.	El cambio debe reflejarse en resultados en relación con el propósito.
	Equipo idóneo para la implantación del modelo	Contar con el acompañamiento de una consultora con expertise para la implantación de un modelo ágil.	Conformar internamente un Comité de Transformación , con el C-level involucrado; para que la agilidad se incorpore a toda la organización. Tener recursos (coach ágiles) disponibles full time para acompañar todo el proceso.	Contar con un equipo de transformación, idóneo interno y dedicado.
	Comunicación	Comunicar los casos de éxito de trabajo de las células. Y socializar las mejores prácticas entre las células.	Hay que pensar en esos objetivos iniciales que tenía cuando inicié la transformación para pensar en la "adhesión al modelo ágil". ¿Cuál es mi tasa de aprendizaje? ¿Que se ahora que no sabía antes?, como construimos productos y servicios? interacción con el cliente buscando su satisfacción y adapto mi planificación conforme a eso. Comunicar los avances, visibilizarlos.	La comunicación en cada instancia del proceso de transformación es central para visibilizar los avances y potenciar el cambio.

Highlights		Víctor Pizarro Scrum Master- Entel- Empresa Telecomunicaciones	Ariel Ber Coach Ágil - Liqueed- Consultoría y Capacitación en Agilidad	Alejandro Crespo Agile Coach-Facilitator-Trainer- EAI- Consultoría y Capacitación en Agilidad
Recomendaciones/ Buenas prácticas en el proceso de transformación	Capacitación	Implementar un Train the Trainers para aquellos que querían formar parte de una célula ágil. Capacitar en la forma de hacer y pensar colaborativa.	Trabajar en la formación de los líderes es clave para que adopten el mindset ágil.	Realizar iniciativas de sensibilización, para que todos los involucrados tengan un lenguaje común. Cursos de liderazgo ágil , ya que los líderes son los primeros agentes de cambio. Los mandos medios también deben transformarse en facilitadores de la agilidad.
	Otros	Hacer partícipes a las personas en como mejorar las prácticas.	Encontrar pares (empresas competidoras, proveedores, o de otras industrias) que cuenten la experiencia de cambio en primera persona y aprender de ellas.	N/A
Rol de RRHH desde la mirada de los expertos en agilidad		RRHH debe acompañar el proceso, dar apoyo a las personas involucradas en la transformación. Entregar lo que corresponde a la gestión de las células, identificar a las personas con diferentes skills que formarán parte de una célula. Trabajar con los líderes para que estos no obstaculicen el trabajo de la célula y sus prioridades.	El rol de RRHH es clave para impactar en la cultura, la estructura, las prácticas ágiles, la mentalidad de los líderes y los colaboradores.	RRHH actúa como un coach, un facilitador disponibilizando políticas y prácticas que impulsan la agilidad. Liderara la transformación. Hay cuatro dominios principales a trabajar; para una transformación holística: 1. Dominio cultural (habilitadores para el cambio, en cuanto a la gestión del talento, de performance, incentivos, etc). 2. Dominio digital , son los sistemas. 3. Dominio organizacional (estructura, Unidades de Negocio para dar respuesta y generar Focos de Valor). 4. Dominio de Negocio , como encaramos los negocios de la organización.
Beneficios de la agilidad		Otorga oportunidades de innovación, de crecimiento, de reducción de costos, de mayor productividad, satisfacción al cliente.	Ganancia en time to market, en productividad, en un mayor engagement.	Trabajar ágilmente posibilita dejar de perder clientes, mercado, o incluso evitar desaparecer. Implica generar valor de forma interdisciplinaria.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Síntesis de los principales hallazgos

En el trabajo de campo realizado, se pudo relevar información valiosa para el diseño de un “*Road Map* de Recursos Humanos en la generación de una cultura ágil” (independientemente del tamaño de la organización que se trate), entendiendo que, si bien no hay un único camino posible en el viaje hacia la agilidad, hay dimensiones que se abordan de forma simultánea o sucesiva de acuerdo al ritmo, madurez y compromiso de los líderes con el cambio.

Tal como hemos visto en apartados anteriores, concluimos que el avance y profundidad en cada dimensión dependerá de la convicción e impulso del *top management* para sortear las resistencias y duelos que se harán presentes en el proceso de cambio (ya que se requerirán sacrificios, principalmente de los líderes, que deberán renunciar a la forma actual de trabajar conforme a la posición ocupada en la jerarquía tradicional y al poder e identidad internos conferida por ella), darle velocidad y motorizar cabalmente el proceso de transformación.

En palabras de Alejandro Crespo, Agile Coach, Facilitator & Trainer – EAI, “primero hay que trabajar con el CEO, con el *top management*, porque la transformación no se delega, son ellos quienes la tienen que liderar. Son los primeros evangelizadores del cambio. Tienen que entender la situación actual, definir un propósito, entender las implicancias del cambio y entre todos liderar ese cambio. Si el *top management* no está comprometido, los resultados serán parciales y no se logrará una verdadera transformación. En este sentido, coexistirá un modelo ágil con uno tradicional (como el caso Omint, Arcos Dorados, Entel), que implicará avances hacia la agilidad pero que aún estará lejos de la implementación integral del *mindset* ágil.

En cuanto a *frameworks* ágiles, fue un descubrimiento la recomendación de aplicar el que mejor se adapte al propósito que se quiere lograr (*Lean, Scrum*, etc). De acuerdo con las entrevistas realizadas, se sugiere tener flexibilidad en la aplicación de acuerdo lo que se quiere lograr por sobre la elección e implementación de un único dogma. Lo importante es promover los valores de la cultura ágil, el ser ágil, independientemente de cómo “se haga ágil”. No obstante, se sugiere hacer un seguimiento y medición continua del funcionamiento las células de agilidad y su adhesión a la nueva cultura.

Con el trabajo de campo, se reforzó lo mencionado en apartados anteriores respecto a que la transformación debiera iniciar con un claro propósito acerca de lo que se quiere lograr con el cambio. Y se agregó una nueva idea, que es la de por dónde comenzar a escalar la agilidad una vez identificado este. Desde esta perspectiva, los expertos entrevistados sugieren entender cuál es la historia de dolor de la organización. Identificar a que se le quiere dar respuesta y que se

quiere resolver con agilidad. Recomiendan partir de las verticales de negocio que “duelan”, repensarlas como si fuesen ocho (8) o diez (10) personas con foco en el cliente, con un equipo multidisciplinario, experimentar, ajustar, y escalar antes de expandir la agilidad al resto de la organización.

En cuanto a RRHH, se confirmó su papel central como coach, facilitador y líder del cambio, que impulsa la agilidad a través de sus políticas y prácticas. Las dimensiones que se constituirán como ejes de la transformación coincidente con lo identificado en apartados anteriores del presente trabajo son:

1. Dimensión cultural: incluye los habilitadores para el cambio, en cuanto a la gestión del talento, de performance, capacitación, incentivos:

-Talento ágil: Caracterizado por una reconversión de perfiles y asignación flexible de estos en función de las prioridades estratégicas. Comienza a hablarse de “Talento ampliado”, equipos extendidos (por sobre los silos) y de la “liquidez de los perfiles” para lograrlo. Esto implica la construcción de Itinerarios de desarrollo y formación flexibles y permanentes.

-Desempeño ágil: En línea con lo relevado en los casos de ING y Orange, en el trabajo de campo se refuerza la idea de pasar a un esquema de OKR (Objetivos Clave de Resultados), de más corto plazo (alienados con *KPIs* anuales) y *feedback* continuo.

-Capacitación: implica desarrollar acciones enfocadas en aumentar la autonomía y el *accountability*. El Foco principal a desarrollar identificado en este eje es el Liderazgo ágil y digital, sensibilizar para que todos tengan un lenguaje común, formar en las competencias requeridas para promover la liquidez de los perfiles, otorgar capacitación en herramientas ágiles. Desde esta perspectiva se destaca las *best practices* de Prisma y Galicia con sus “Campus” y “Academias de formación” (Prisma: Academia Agile con una oferta de capacitación en *Product Owner*, *Scrum Master*, Liderazgo Ágil; y Galicia: Academia UX, *Data Analytics*, *Agile*, con diferentes niveles de profundidad del conocimiento (*starter*, *grow*, *senior*))

-Compensación: se identificó una nueva práctica en compensaciones de pago por familia de puestos y objetivos comunes. También se destaca la

comunicación y transparencia de las bandas salariales (Galicia). En la Propuesta de Valor a los Empleados, se identificó a la Innovación como parte de esta e incluso, propuestas de valor diferenciadas en función de arquetipos de colaboradores (Galicia).

Al igual que en el marco teórico detallado y los casos de Orange e ING, también fue relevado que la incorporación de un nuevo *workplace* con espacios colaborativos (presenciales y virtuales) mejora la interacción e impulsa la agilidad.

2. Dimensión digital, implica la automatización de procesos de alto impacto para el negocio, el cliente y el *journey* del empleado dentro de la organización. En el camino hacia la agilidad se implantan nuevas plataformas de autogestión y gestión para líderes. La tecnología y la digitalización se constituyen como un medio para la transformación ágil que apoya cada uno de los procesos de RRHH (Ej: el *Employee Journey* de Arcos Dorados, completamente digitalizado).

Así también se distinguen herramientas concretas que fomentan la colaboración entre los equipos de trabajo (Teams, Trello, Jira) y posibilitan el *feedback* continuo (Better Me). Los sistemas se alinean al propósito del cambio, son flexibles y se busca que estén disponibles desde cualquier momento en cualquier lugar, simples u omnicanales.

3. Dimensión organizacional; coincidente con lo relevado teóricamente y en Orange e ING, en el trabajo de campo realizado se identifica también la necesidad de diseñar una estructura más horizontal y matricial, opuesta a los silos tradicionales, constituida por escuadrones, tribus y “squads”; es decir, equipos multidisciplinarios con visión “end to end”, auto-gestionados y enfocados en la generación de valor.

Se destaca en línea con los hallazgos teóricos, que dentro de la estructura se hace necesario un Comité de Innovación y/o de Agilidad, con dedicación full time (coach agiles, SCRUM Masters) que velen por un estándar de agilidad en toda la organización. También, se hace referencia

a contar con apoyo externo (de consultoras) que guíen y orienten el proceso si no se cuenta con conocimiento interno acerca de cómo hacerlo.

4. Dominio de Negocio, hace referencia a como se realizan los negocios de la organización. En este punto, se descubrió la importancia de reconfigurar los procesos centrales, para disminuir la burocracia y fomentar el “*accountability*” y “*empowerment*” de los equipos. Cada área deberá pensar en sus procesos principales y rediseñarlos conforme a esta mirada. Los servicios y productos también deberán revisarse y delinearlos nuevamente.

Una fuerte recomendación hallada en el relevamiento es la de encontrar pares (empresas competidoras, proveedores, o de otras industrias) que cuenten la experiencia de cambio en primera persona y aprender de ellas. O incluso, generar espacios de co-construcción para repensar dichos procesos con amantes y detractores de tu marca (Arcos Dorados).

A través de estos cuatro dominios, RRHH podrá alinear sus prácticas, los “artefactos” (en términos de Schein, 1992) y valores conectando la estrategia con la cultura. Asimismo, será importante que mida frecuentemente la adhesión a la cultura ágil y el logro de los resultados esperados para calibrar y ajustar el proceso de cambio de modo continuo conforme a los resultados esperados.

En síntesis, a lo largo del trabajo de campo realizado, se recogió información valiosa de “*best practices*” de RRHH para la generación de una cultura ágil. La investigación aportó datos centrales para la constitución de un modelo de HR descentralizado que fomente la automatización y autogestión del colaborador, la rápida experimentación, el aprendizaje continuo y posterior escalamiento, la asignación flexible de recursos y la adopción de una nueva forma de gestionar, más colaborativa, con nuevas plataformas como sistemas, una estructura diferente para la toma de decisiones y nuevos espacios de trabajo (“*coworks*”) que faciliten la interacción. Prácticas y políticas propias del “*mindset*” ágil, flexibles, consistentes y congruentes a la estrategia, que posibiliten la adaptación a los cambiantes desafíos que una organización deba afrontar.

6. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

De acuerdo al recorrido realizado, la agilidad parece ser la capacidad que permite a las empresas afrontar la rápida y constante evolución del entorno.

Haber comprendido el paradigma ágil, sus valores, principios, prácticas y metodologías, nos permitió vislumbrar una forma de trabajo diferente y contribuyó a la identificación de la brecha existente entre las organizaciones tradicionales y ágiles poniendo en relieve la cultura que caracteriza a estas últimas.

A lo largo de este trabajo se explicitó que el cambio de modelo organizacional implica un nuevo “*mindset*” que transforma al negocio, un nuevo paradigma en la forma de hacer y de ser que deberá ser adoptado por las organizaciones tradicionales que emprendan su viaje hacia la agilidad. Se trata no solo de introducir nuevas formas o herramientas de trabajo, sino fundamentalmente de transformar las creencias organizacionales y, con ella, los comportamientos y las formas de trabajar de las personas para alinearlas al nuevo entorno competitivo, en el que el cambio es la constante.

Como hemos visto en apartados anteriores, esa transformación hacia el exterior será posible cuando sea acompañado de una transformación interna, y RRHH tiene un rol central en ese proceso; en el que deberá enfrentar el nuevo contexto de trabajo, con nuevos códigos y prácticas para facilitar y liderar el cambio cultural.

En definitiva, al igual que otros cambios culturales organizacionales, en el viaje hacia la agilidad también se atravesarán diferentes etapas, identificándose la de crear un clima para el cambio (que todos entiendan el propósito de este, socializar la hoja de ruta de la estrategia ágil, alinear a toda la organización en torno a los objetivos de la organización, estableciendo un lenguaje común), la de comprometer y habilitar a toda la organización (que implicará incubar nuevas metodologías, construir capacidades para escalar la transformación, brindar ejemplos concretos de impacto en la organización, comunicarlos, establecer un

programa de reconocimiento y recompensas que fortalezcan los nuevos símbolos organizacionales); y la de implantar y mantener la transformación (integrando a otros líderes a la transformación, consolidando y expandiendo prácticas y capacidades, estableciendo el gobierno para la captura del valor de la transformación, incorporar la transformación en el día a día).

En cada una de estas instancias RRHH deberá reconfigurar sus políticas y prácticas a través del cristal del paradigma ágil para preparar, implantar, escalar y expandir la cultura ágil en toda la organización.

De este modo, será el modelador de la cultura deseada, y para eso deberá trabajar en la revisión de sus procesos centrales, adoptar sistemas que promuevan la autogestión de los equipos y que posibiliten que la información sea accesible y transparente a toda la organización, rediseñar una nueva estructura más plana, horizontal, de equipos en red (por sobre la de los silos y jerarquías tradicionales), desarrollando un modelo dinámico, integral de gestión de las personas consistente y congruente con la estrategia del negocio.

Sus drivers principales serán “Cultura” y “Talento”, para lograr la liquidez de los perfiles y su asignación conforme a las prioridades estratégicas; así como también, el alineamiento de los artefactos que sustenten la forma de ser y hacer ágil, tal como se ha detallado en el apartado precedente (en lo que respecta al dominio de negocios, digital, organizacional).

Esto permitirá avanzar desde el diagnóstico inicial del mapa cultural, la identificación de la brecha entre organizaciones ágiles y tradicionales, al alineamiento de artefactos y valores con la cultura requerida, al cambio en los procesos y toma de decisiones, para impactar en los comportamientos y actitudes de las personas suponiendo una integración individual, grupal y cultural.

Por último, queda claro que, este camino hacia la transformación ágil es un proceso que requiere tiempo y que en el que no todas las compañías lograrán ser cien por ciento ágiles, esto dependerá del compromiso del número uno para traccionar y avanzar junto al resto del *top management*, sorteando las barreras y superando los duelos por la organización conocida hasta entonces lo que permitirá el reaprendizaje y transformación de hábitos hasta alcanzar las señales de superación.

7. Recomendaciones para la acción

Como vimos en apartados anteriores, “el proceso de cambio empieza por la convicción, se desarrolla a través del reaprendizaje y transformación de hábitos y requiere disciplina y determinación hasta alcanzar las señales de superación” (Melamed y Jalife; 2019). La comunicación y el desarrollo de nuevas capacidades tienen un rol clave en este proceso, como así también, un sistema de recompensas que demuestre la “ganancia” por cumplir con la nueva rutina.

Por esta razón, propongo el siguiente *Road Map* para la acción hacia la transformación ágil que contiene un modelo dinámico de la gestión de personas, que incluye objetivos y prácticas de RRHH en cada una de las etapas del cambio hasta lograr que la agilidad se expanda en toda la compañía, impactando en los comportamientos y actitudes de las personas hasta lograr una integración individual, grupal y cultural.

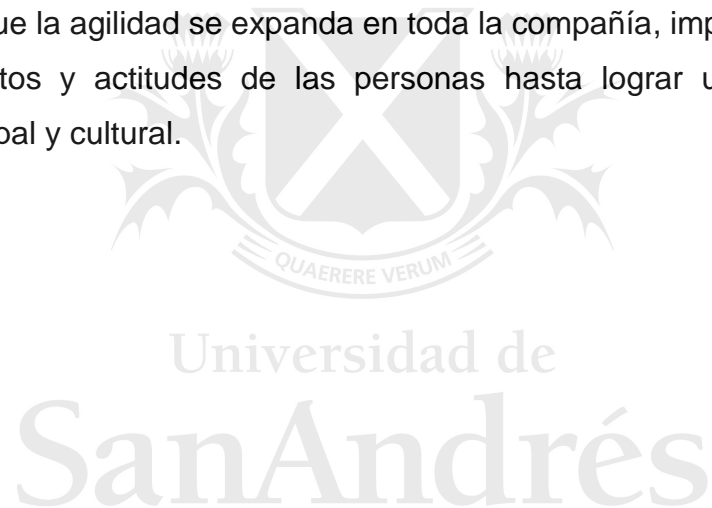


Figura 11: Road Map para la Transformación hacia la agilidad liderada por RRHH

Road Map para la Transformación hacia la agilidad liderada por RRHH				
Etapa del cambio	Crear un clima para el cambio	Comprometer y habilitar a toda la organización	Implantar y escalar la Transformación	Expandir y consolidar la Transformación
Objetivos del cambio	Socializar la hoja de ruta de la estrategia ágil (Propósito y estrategia compartidas)	Incubar nuevas metodologías y herramientas	Integrar a otros líderes	Internalizar la estrategia en toda la organización
	Sensibilizar con los conceptos del paradigma ágil	Construir capacidades para escalar la transformación.	Consolidar prácticas y Capacidades en los 4 dominios (digital, cultural, organizacional y de negocio)	Expandir capacidades más allá de los 4 dominios (cultural, organizacional, digital, del negocio)
	Establecer un lenguaje común	Capacitar para experimentar e implementar una nueva forma de trabajar	Establecer el gobierno, roles y relaciones para asegurar la captura de impacto	Incorporar la transformación al día a día
	Alinear a toda la organización en torno a los objetivos de la transformación	Brindar ejemplos concretos de impacto a la organización	Reclutar y movilizar recursos a escala	
	Identificar los perfiles para iniciar los primeros viajes.	Programa de reconocimiento y recompensas que fortalezcan los nuevos símbolos organizacionales		
Comunicación	<p>Identificar dolores de la organización. Priorizar ejes estratégicos en los que se avanzará en la organización.</p> <p>Mapeo cultural y definición de la nueva identidad (comportamientos deseados)</p> <p>Definir y declarar el propósito claro para la transformación</p>	<p>Instalar un sistema de comunicación abierta y transparente. Definir una nueva estrategia de comunicación. Nueva identidad visual. Nuevo workplace (coworks).</p>	<p>Realizar comunicaciones recurrentes del cambio: sobre el proyecto, los ámbitos de actuación y sobre las diferentes iniciativas realizadas. Implementar prácticas de co-creación (Opens space físicos y virtuales) del conocimiento y aprendizaje permanente.</p>	<p>Transparencia en la información. Realizar comunicaciones recurrentes del cambio.</p> <p>Prácticas de co-creación (espacios virtuales y físicos colaborativos) del conocimiento y aprendizaje permanente. Benchmarking frecuente para identificar best practices en el sostenimiento del modelo ágil.</p>
Cultura y Talento	<p>Sensibilizar en relación con el mindset ágil (actividades, charlas que contribuyan a un lenguaje común).</p>	<p>Expandir mindset ágil con foco en competencias y transformación hacia la agilidad. Nuevo management. (¿Cómo? Programa Liderazgo ágil: programa de desarrollo para management y mandos medios. Acciones enfocadas en aumentar la autonomía y el accountability. Programa de formación de perfiles que promuevan agilidad Product Owner, Scrum Master).</p> <p>Rediseñar competencias - Nuevo sistema de desempeño organizacional (OKR - Objetivos y Resultados Clave). Partir por algunas áreas (piloto).</p> <p>Propuesta de Valor, que incluye aspectos como un Programa de Reconocimiento y la Innovación como parte de la propuesta de valor, senderos de carrera flexibles.</p> <p>Implantar Programas de Reconocimiento a comportamientos alineados con la cultura deseada.</p> <p>Gestión del Desempeño: orientado a la performance, promover el feedback continuo.</p>	<p>Promover un Liderazgo distribuido y orientado al servicio. Fortalecimiento de los equipos. Itinerarios de desarrollo y formación flexible y permanente "Life long learning" interno y disponible, accesible a toda la organización. Desarrollo de nuevas capacidades críticas para el futuro</p> <p>Expandir el modelo de OKR al resto de las áreas</p> <p>Profundizar la PVP.</p> <p>Transparencia en las "bandas salariales". Profundizar los programas de reconocimiento en línea con la nueva cultura.</p> <p>Gestión del Desempeño: orientado a la performance, promover el feedback continuo y conversaciones difíciles que potencien la mejora continua.</p>	<p>Liderazgo distribuido y orientado al servicio (coach ágiles, facilitadores). Construir una base de talento que pueda ofrecer herramientas de agilidad de alta calidad siendo flexibles. Disponibilizar academias de formación en temas de agilidad (roles, ceremonias, eventos, decisiones, mindset, herramientas, etc)</p> <p>Consolidar el modelo de OKR en línea con los KPI</p> <p>Comunidades de prácticas. Comunidades cohesionadas. Engagement segmentado conforme a arquetipos de colaboradores según motivadores.</p> <p>Compensaciones por familias de puesto. Reconocimientos que potencien los nuevos símbolos organizacionales</p> <p>Gestión del Desempeño: orientado a la performance, promover el feedback continuo y conversaciones difíciles que potencien la mejora continua.</p>
	Estructura	<p>Constitución Comité de Agilidad/ Apoyo consultoras</p>	<p>Identificación y lanzamiento de una nueva estructura organizativa, roles y gobernanza. Mas plana, con asignación de RRHH flexibles. Ej: "celulas ágiles", Squads, tribus destinadas a mejorar la colaboración transversal, lograr resultados de forma rápida y eficiente y conseguir un mayor foco en el cliente. Establecer "pilotos" antes de escalar.</p>	<p>Expandir las células ágiles en la organización conforme a dar respuesta a los dolores identificados. Incluir en el equipo interno un Comité/coachs ágiles que velen por un estándar ágil en toda la organización y acompañen el desarrollo de nuevas células.</p>
Procesos	<p>Identificar procesos centrales del negocio.</p>	<p>Revisar y Automatizar procesos centrales, de alto impacto para el negocio para incrementar la autogestión de los líderes. Construir un modelo de entrega "ágil" con ciclos rápidos de iteración, decisión y aprendizaje. Metodología de trabajo estandarizada basada en framework ágiles.</p>		
Tecnología	<p>Identificar tecnologías de apoyaturas a los procesos de RRHH y nueva cultura organizacional.</p>	<p>Disponibilizar herramientas colaborativas (Teams, Trello, Jira). Asentar los procesos de RH en plataformas ágiles accesibles, una arquitectura flexible y escalable que permita la innovación rápida y a bajo costo.</p>	<p>Socializar en herramientas para el "hacer ágil" y Digitalizar el employee journey.</p>	<p>Employee journey 100% digitalizado. Analítica de datos de agregado de valor al negocio para la toma de decisiones. Tecnología y datos como habilitadores del diseño de experiencias "wow" de colaborador y experiencias de usuarios simples y omnicanal.</p>
<p>Medición continua de adhesión cultura ágil (Satisfacción cliente, clima, compromiso, cant. de células, ceremonias, roles ágiles, y en relación a los resultados del negocio esperados (Resultado operativo, ventas, etc)</p>				

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo este “*Road Map*” las áreas de RRHH podrán impulsar la generación de una cultura ágil, con Red de equipos empoderados, decisiones y ciclos de aprendizaje rápidos, Tecnología/ Digitalización/ Sistemas de última generación; primando un Modelo dinámico y descentralizado del área de RRHH.

Un camino orientado hacia la centralidad en el cliente, la velocidad de respuesta, la productividad y el “*engagement*”, y el que cada líder que tenga el desafío de la transformación en su gestión, podrá recorrer, conforme al ritmo y profundidad que se le dará al cambio en su organización para lograr el propósito dispuesto.

Será un camino posible a través del cual se logre instituir el cambio articulando las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional, implantando la nueva experiencia cultural.



Universidad de
San Andrés

8. Conclusiones generales del trabajo

La agilidad como “*mindset*” es un desafío que presenta toda aquella organización que requiera flexibilidad para que el negocio evolucione y se adapte a los requerimientos cambiantes de su entorno.

Responder con este trabajo a la pregunta: ¿Cómo RRHH lleva adelante un plan de transformación cultural que permita que empresas tradicionales se transformen en empresas ágiles?, me ha dejado numerosos aprendizajes para mi gestión.

Como Gerente de RRHH era una inquietud para mi entender cómo se podía escalar y expandir la agilidad en una organización tradicional, hasta lograr una forma de ser propia del paradigma ágil. Comencé a investigar a través de marcos teóricos los conceptos de agilidad, cultura y cambio organizacional; conectándolos en la idea de un “cambio cultural hacia la agilidad”. A través de las entrevistas en profundidad con Líderes de RRHH y Expertos en Agilidad que estuvieran atravesando o hayan atravesado estos cambios, pude identificar los principales desafíos, barreras y “*best practices*” de RRHH en esta transformación.

En este viaje entendí que el propósito para la transformación tiene que estar claro, pero también la visualización de la compañía que se requiere y la convicción genuina (no solo en las declaraciones) de los líderes para empujar el cambio, sorteando las barreras que se presenten. Será clave identificar los dolores de la organización y comenzar la transformación por ellos para luego, ir escalando la agilidad en el resto de la organización.

El trabajo en el proceso de cambio será constante, y es condición que RRHH transforme sus prácticas y políticas bajo el paradigma ágil para moldear la nueva cultura deseada, desarrollando las capacidades para que la organización se encuentre preparada para afrontar cualquier desafío aprovechando las ventajas competitivas que la agilidad trae para la gestión del negocio y el logro de los

resultados (mayor productividad, “*time to market*”, compromiso, productividad, calidad). Y si entendemos que la agilidad es la llave para la supervivencia, pienso que urge incluir en la agenda de RRHH el liderazgo de estos procesos de cambio.

Como todo cambio cultural, este también tendrá sus etapas (de sensibilización, lanzamiento, implementación, escalamiento y expansión y consolidación), y sus particularidades. A diferencia de otros cambios culturales, las políticas y prácticas deberán repensarse bajo la luz de las enseñanzas y valores de la agilidad. Esto significa, que se motorizaran comportamientos en donde se valoren a los individuos e interacciones por sobre procesos y herramientas, se promoverá la colaboración constante con el cliente, se evitará la burocracia y se potenciará la respuesta ante el cambio por sobre seguir un plan.

Un cambio de mentalidad donde la prioridad será descubrir las necesidades del cliente, y como servirlos, identificar a la persona ideal para el trabajo independientemente del lugar que ocupe en un organigrama, visualizar a la tecnología como parte del negocio y donde los equipos que se conformen se responsabilizarán por lograr los resultados, aun asumiendo riesgos.

Un cambio de mentalidad que irá del “control” a la “confianza”. De la jerarquía y los silos, el foco en los procesos, el talento moviéndose por status, las decisiones basadas en el juicio experto, donde se comunica “bajando” la información , y donde los líderes ordenan, alinean y existe una autoridad del conocimiento; hacia la gestión por influencia, la confianza, la colaboración, el empoderamiento, la gestión de la incertidumbre, las decisiones basadas en datos, dónde la comunicación estará conectada con el propósito, los líderes serán “*hands on*” y empoderarán a los colaboradores, y existirá la posibilidad de experimentar, corregir y aprender de manera continua. Y en el cual, “TI” (Tecnologías de la Información) estará integrada en cada aspecto de la organización, siendo un medio para generar valor y un habilitador para reaccionar rápido.

Este cambio de mentalidad que va mucho más allá de la implantación de “iniciativas sueltas de agilidad”, obligará a la reescritura de nuestras políticas y prácticas, que deberán ser consistentes y congruentes con la estrategia prevista.

De este modo, deberemos trabajar con profundidad en el dominio cultural, digital, de negocio y organizacional tal como se ha desarrollado previamente si realmente queremos contribuir a una verdadera transformación.

Y entendiendo la madurez y el momento de la organización en la que estemos trabajando, podremos elaborar en base a estos dominios nuestro “Road Map” y darle velocidad, profundidad para que la agilidad sea escalable y expandida en toda la compañía, y puedan garantizarse las capacidades requeridas para esta transformación de “*mindset*”.

Llegando al final de este trabajo puedo decir que fue un recorrido intenso, profundo, donde pude ir respondiendo a interrogantes de mi gestión, ganando claridad frente a ideas que se fueron resignificando y animándome a promoverlas y ponerlas en marcha en la organización en la que me encuentro trabajando. Un viaje hacia la agilidad transformador, que me llena de felicidad haberlo realizado y que espero, pueda ser de utilidad para otros profesionales de RRHH que como yo se planteen las preguntas aquí desarrolladas.



Universidad de
San Andrés

“El éxito, como la felicidad, es el efecto secundario inesperado de la dedicación personal a una causa mayor que uno mismo.”
Víctor Frankl.

9. Bibliografía

- ADRHA, Cultura Agile y Recursos Humanos (2019). Los desafíos de un entorno disruptivo <http://www.adrha.org.ar/wp-content/uploads/2020/02/CULTURA-AGILE-Y-RRHH.pdf>
- Alvin Toffler's Future Shock (1970).
- Artículo Académico Peter Cappelli & Anna Tavis (2016). The Performance Management Revolution. Harvard Business Review.
- Barrett, R. (2006). Building a values-driven organization. Routledge.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Thomas, D. (2001). Manifiesto por el desarrollo Ágil de Software.
- Caso ING. <https://www.hrconnect.cl/tendencias/la-transformacion-agile-de-ing/>
- Frankl, Viktor (2016). En búsqueda del sentido. Ed. Herder. 3era. Ed.
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (2013). Guía del PMBOK® - Quinta Edición.
- http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Corporations-Culture-and-Commitment_Motivation-and-Social-Control-in-Organizations.pdf
- <https://talentmanagement360.com/talent-management-in-the-age-of-agile/>
- https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-67/accenture-taking-the-agile-transformation-journey.pdf
- https://www.accenture.com/t20160913T220140_w_us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-Future-of-HR-Trends-Agile-Organizations.pdf
- <https://www.agilealliance.org/whats-missing-in-the-agile.manifiesto-mindset/>
- https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/11/NP-Informe-Agile_At_Scale.pdf
- <https://www.ing.com/About-us/Profile/Purpose-strategy.htm>

- <https://www.lanacion.com.ar/2172215-que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos>.
- <https://www.lanacion.com.ar/2172215-que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>
- <https://www.orange.es/acercadeorange/orangeespana/conocenos>
- <https://www.scrumalliance.org>
- IESE. Business School University of Navarra.(2019) Caso Orange. “Cambiamos, Subete al Cambio”.
- Ken Schwaber and Jeff Sutherland (2017) La Guía de SCRUM. Página 4- 6
- Kotter, J. 8 Steps to accelerate change; e-book disponible en - Kotterinc.com-
- Kotter; J. (2012). Leading Change. Ed. Harvard Business Review Press.
- MacKinsey &Company (2018). Agile Compendium
- Melamed A., Jalife F. (2019), “Diseñá tu Cambio”- Estrategias para reinventar tu vida profesional.Ed. Paidós.
- O’Reilly, Ch. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. California Management Review. Summer, pp 11-16.
- Schein, Edgard (1992). Organizational Culture and leadership. San Francisco, Jossey Bass.
- Ulrich, Dave (1997); Recursos Humanos Champions. Ed. Granica.
- Ulrich, Dave (2018), “Agility: The new response to dynamic change”: <https://www.linkedin.com/pulse/agility-new-response-dynamic-change-dave-ulrich>
- Ulrich, Dave (2017), 5 future prospects for de HRBP Model: <https://www.linkedin.com/pulse/5-future-prospects-hr-business-partner-model-dave-ulrich/>
- <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>

ANEXOS:

- <https://prismamediosdepago.blob.core.windows.net/www/brochure-prisma-medios-de-pago.pdf>
- <http://www.omint.com.ar>



Universidad de
San Andrés

10.Anexos

10.1 Modelos de Entrevistas

10.1.1 Cambio cultural hacia la agilidad -Modelo Entrevista

Semiestructurada - Profesionales de RRHH

Fecha:

Metodología de relevamiento: Entrevista semiestructurada – Mod.

Profesionales de RRHH

Organización:

Nombre y Apellido del entrevistado/a:

Cargo del entrevistado/a:

Introducción y encuadre

“Mi nombre es Marina Ventós, estoy finalizando la Maestría en RRHH en la Universidad de San Andrés, y me he propuesto investigar como RRHH lleva adelante un plan de transformación cultural que permita que empresas tradicionales se transformen en empresas ágiles, adaptables a los requerimientos cambiantes del mercado. La idea en este relevamiento es entender como profesionales de Recursos Humanos han acompañado ese proceso de transformación y recoger los aprendizajes realizados en ese recorrido que sumen a la elaboración de un “road map” que sea útil como guía orientadora a la gestión de todo líder de RRHH que deba afrontar este actual desafío.

Se estima que la entrevista tendrá una duración aproximada de una hora”.

Desarrollo/ relevamiento

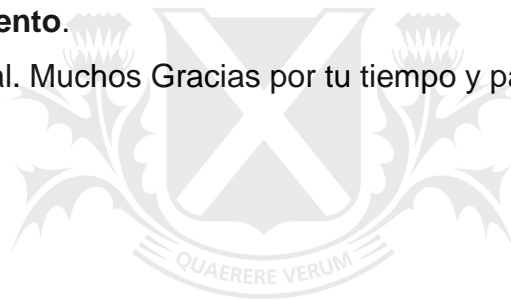
1. ¿Qué es agilidad para XXXX?
2. ¿De dónde surgió la idea de transformarse hacia la agilidad? ¿Por qué ágil? ¿Hubo compañías que inspiraron la transformación? ¿Cuales? ¿Qué cosas destacaron de ellas?
3. ¿Cuándo comenzó el proceso de transformación hacia la agilidad?

4. ¿Qué se esperaba lograr con ese cambio? ¿Qué motivó a XXX a introducir esta nueva forma de trabajo?
5. ¿Dónde querían llegar? ¿Cuál era el modelo de Organización ágil que visualizaban?
1. ¿Quién motorizó el cambio? ¿Que soñaba lograr?
2. ¿Por quién fue apoyado?
6. ¿Quiénes participaron?
7. ¿Cuál fue el rol de RRHH en ese proceso? ¿Cómo RRHH motorizó el cambio cultural hacia la agilidad en XXX?
8. ¿Cómo planificaron el avance hacia la agilidad? ¿Fue en etapas o “big bang”?
9. Si fue en etapas: ¿Cuáles fueron estas? ¿Cuáles fueron los principales desafíos y barreras presentadas en la organización y para RRHH? ¿Cómo los superaron?
10. ¿Cuáles fueron las claves para avanzar en ese proceso de cambio? (en estructura, incorporación de tecnología, proceso de toma de decisiones, ciclo de aprendizaje, etc.)
11. ¿Hubo hitos principales en todo el proceso de transformación? ¿Cuales? ¿Que se logró en cada uno de ellos?
12. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas durante el proceso?
13. ¿Cuáles son las palancas aceleradoras para la transformación y el escalamiento de la agilidad en una organización?
14. ¿De todas ellas, cuál fue la que más traccionó la escalabilidad de la agilidad en la organización?
15. A nivel general de la compañía, ¿Sin las líneas tradicionales de reporte, como se mantuvo enfocada y unida la organización?
16. ¿Cómo caracterizas la cultura de XXX antes y después del cambio?
17. ¿Cuál fue el alcance de la transformación? ¿Se logró la transformación esperada? ¿Benefició al negocio esta forma de organización ágil? ¿De qué manera? ¿Cuál fue el impacto en la experiencia de los colaboradores?
18. ¿Siguieron indicadores para monitorear el avance hacia la agilidad? ¿Cuales?

19. ¿Cambió algo en RRHH en este acompañamiento a la organización en la transformación hacia la agilidad? ¿Incorporó en su gestión conceptos del paradigma ágil? ¿De qué manera?
20. ¿Cómo RRHH “vive” la agilidad?
21. ¿Algo que haya faltado (o aun falte) en el proceso de cambio?
22. ¿Ves algún riesgo en el sostenimiento de este modelo ágil? ¿Cómo lo minimizas?
23. ¿Qué consejo le darías a los líderes de otras compañías que contemplan atravesar esta transformación?
24. ¿Algo más que quieras comentar o agregar a lo que estuvimos hablando?

Cierre y agradecimiento.

Hemos llegado al final. Muchos Gracias por tu tiempo y participación en este relevamiento.



Universidad de
San Andrés

10.1.2 Cambio cultural hacia la agilidad-Modelo Entrevista

Semiestructurada - Expertos en Agilidad

Fecha:

Metodología de relevamiento: Entrevista semiestructurada – Mod. Expertos en Agilidad

Organización:

Nombre y Apellido del entrevistado/a:

Cargo del entrevistado/a:

Introducción y encuadre

“Mi nombre es Marina Ventós, estoy finalizando la Maestría en RRHH en la Universidad de San Andrés, y me he propuesto investigar como RRHH lleva adelante un plan de transformación cultural que permita que empresas tradicionales se transformen en empresas ágiles, adaptables a los requerimientos cambiantes del mercado. La idea en este relevamiento es entender como expertos de agilidad han acompañado (o liderado) procesos de transformación hacia la agilidad y recoger los aprendizajes realizados en ese recorrido.

Se estima que la entrevista tendrá una duración aproximada de una hora”.

Desarrollo/ relevamiento

1. ¿Qué es agilidad para vos?
2. ¿Acompañaste desde tu rol la transformación de una organización hacia la agilidad?
3. ¿Cuándo fue? ¿Qué características tenía esta organización (industria, tamaño, etc.)?
4. ¿De dónde surgió la idea de transformarse hacia la agilidad?
5. ¿Qué se espera lograr con ese cambio? ¿Dónde querían llegar? ¿Cuál era el modelo de Organización ágil que visualizaban?
6. ¿Quién motorizó el cambio? ¿Que soñaba lograr?
7. ¿Por quién fue apoyado?
8. ¿Quiénes participaron?
9. ¿RRHH tenía un rol? ¿Cuál era? ¿De qué se ocupó?

10. ¿Cómo planificaron el avance hacia la agilidad? ¿Fue en etapas o “big bang”?
11. Si fue en etapas: ¿Cuáles fueron estas? ¿Cuáles fueron los principales desafíos y barreras presentadas? ¿Cómo los superaron?
12. ¿Cuáles fueron las claves para avanzar en ese proceso de cambio? (en estructura, incorporación de tecnología, proceso de toma de decisiones, ciclo de aprendizaje, etc.)
13. ¿Hubo hitos en el proceso, cuáles? ¿Que se logró en cada uno de ellos?
14. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas durante el proceso de transformación?
15. ¿Cuáles fueron las palancas aceleradoras para la transformación y el escalamiento de la agilidad en una organización?
16. ¿De todas ellas, cuál fue el factor que más traccionó la escalabilidad de la agilidad en la organización?
17. ¿Sin las líneas tradicionales de reporte, como se mantiene enfocada y unida la organización?
18. ¿Cómo caracterizas la cultura de XXX antes y después del cambio?
19. ¿Cuál fue el alcance de la transformación? ¿Se logró la transformación esperada? ¿Benefició al negocio esta forma de organización ágil? ¿De qué manera? ¿Impactó en la experiencia de los colaboradores? ¿De qué modo?
20. ¿Siguieron indicadores para monitorear el avance hacia la agilidad? ¿Cuales?
21. ¿Algo que a tu entender haya faltado en el proceso de cambio?
22. ¿Ves algún riesgo en el sostenimiento del modelo ágil? ¿Cómo lo minimizarías?
23. ¿Qué consejo le darías a los líderes de otras compañías que contemplan atravesar esta transformación?
24. ¿Algo más que quieras comentar o agregar a lo que estuvimos hablando?

Cierre y agradecimiento.

Hemos llegado al final. Muchos Gracias por tu tiempo y participación en este relevamiento.

10.2 Bitácoras Profesionales de RRHH que atravesaron o están atravesando la transformación hacia la agilidad

10.2.1 Human Resources Agile Head – Prisma Medios de Pago



Organización: Prisma Medios de Pago

Industria Financiera. Prisma es una empresa dedicada a desarrollar y comercializar soluciones multimarca y multiplataforma de procesamiento y medios de pago.

Dato demográfico: 1500 personas. 60% operativos, 40% pool ágil.

Visión y Propósito: “Generamos soluciones seguras, dinámicas y de calidad que mejoran los negocios de nuestros clientes y el día a día de todas las personas”¹.

Fecha de entrevista: 23/10/2020 y 17/11/2020, mediante videoconferencia en aplicación Zoom y Microsoft Teams, respectivamente.

Nombre y Apellido del entrevistado: Patricio Marzialetti

Cargo del entrevistado/a: Human Resources & Agile Head - CHRO –CPO – Prisma

Bitácora con principales tópicos relevados:

El objetivo de Prisma de ir hacia una organización ágil es porque quieren reducir los riesgos operativos, y maximizar el valor de la compañía.

La transformación es central para la supervivencia de la compañía y la clave para lograrlo es la agilidad.

1. <https://prismamediosdepago.blob.core.windows.net/www/brochure-prisma-medios-de-pago.pdf>

El cambio implica adoptar una nueva forma de gestionar, más colaborativa, con nuevas plataformas como sistemas, otra estructura en la toma de decisiones y nuevos espacios de trabajo (“*coworks*”) que faciliten la interacción.

Hace un año y medio iniciaron un proceso de transformación al estilo “*big bang*”. Según palabras de Patricio, “No es lo que recomiendan la mayoría de las consultoras que sugieren ir haciendo pilotos y avanzar paso a paso, pero en nuestro caso, el CEO, ya había implementado este mismo proceso en BBVA de España y por eso nos animamos a hacerlo de este modo. El conocimiento y el convencimiento de cómo hacerlo iniciaba en él, el conocía claramente cuál era el norte y cómo era la transición.

Además, Ricardo (Ricardo Moreno, CEO de Prisma) educa continuamente con el ejemplo en ese camino, es el primer evangelizador de esta cultura”.

Para los líderes no hay opción, tienen que sumarse al cambio ya que es la única forma de que Prisma compita con las *Fintech*, y crezca. Es clave explicarles las razones para el cambio romper la barrera de que el tamaño del escritorio o la cantidad de gente a cargo, no los hace más líderes.

Ser una organización ágil no es hacer hipismo. Para esta transformación de la cultura de gestión, se partió de un diagnóstico cultural basado en la teoría de Cameron & Quinn, identificando donde estábamos (éramos una compañía más jerárquica y familiar, con foco en lo interno, en la estabilidad y el control) y como queríamos ser (una empresa más emprendedora y competitiva, con foco en la flexibilidad y lo externo). Especificamos un mantra cultural: que incluía a la agilidad, una estructura flexible, el cliente en el centro (experiencias positivas para los clientes como para los empleados).

En el 2015 el punto de partida fue:

La Integración Visa-Banelco, las Estructuras Rígidas y los sistemas y procesos duplicados producto de la integración de negocios.

Esto generó iniciativas en 4 ejes principales:

1. Integración Cultural (Mapeo cultural y definición de la nueva identidad Prisma, Nuevo marco institucional, Plan de Transformación Cultural Fase 1)
2. Diseño organizacional con foco en incorporar el negocio digital. Nuevo modelo de objetivos y competencias.
3. Unificación de procesos. Incorporar la experiencia del empleado en el diseño de mejoras de procesos internos.

4. Propuesta de Valor enfocada a la estabilidad y la identidad familiar.

En el 2017 teniendo claro el propósito de ser una compañía ágil, estos ejes evolucionaron a:

1. Transformación Cultural. Nueva estrategia de comunicación. Nueva identidad visual. Nuevo workplace.

2. Marca de Liderazgo: programa de desarrollo para management y mandos medios. Nuevo management. Acciones enfocadas en aumentar la autonomía y el accountability.

3. Agilidad: Automatización de procesos para incrementar la autogestión de los líderes.

4. Propuesta de Valor, que incluyó aspectos como un Programa de Reconocimiento y la Innovación como parte de la propuesta de valor.

Esto trajo aparejado el trabajo en diferentes iniciativas para ser más digital, ágil, centrados en el cliente y atraer el talento requerido para los desafíos actuales y futuros.

“Estructuralmente hemos cambiado nuestro organigrama tradicional a *Rings CORE* de Gobierno (*Commercial Ring, Quality Ring, Transformation Ring, Capabilities Ring, Estrategy and Execution Ring, Institucional Ring Process Ring*), ampliando el equipo ejecutivo y haciéndolo interdisciplinario”. Los *rings* son entes de gobierno multidisciplinarios. Trabajan con modelos ágiles y ceremonias. Promueven la autonomía y agilizan el proceso de toma de decisión. Este modelo ágil se replica en cada línea en cada proyecto estratégico. Cada Ring tiene un SCRUM Master que asegura la implementación del proyecto, fomenta la colaboración y elimina obstáculos. El *Executive Team* es el primer Ring.

Cada Ring un ciclo estratégico, compuesto por: un análisis de la situación, una definición de la estrategia, un plan de implementación, la ejecución y el seguimiento.

Adicionalmente, Patricio comenta que han avanzado en *Digital Factories* (Todo Pago, *Field Operation, Financial Services, IPA*, entre otras) y Verticales (*Issuing Business, Acquiring Business, Banelco Solution, Billing & Payments, E-Wallet & Todo Pago, International Business*) que son unidades de negocio *end to end*. Las fabricas se arman y desarman en base a proyectos y prioridades del negocio.

Del lado de RRHH, asevera que el principal driver de la agilidad es “Talento y Cultura”. Ambos van de la mano para acompañar la transformación, son los facilitadores para el desarrollo de las capacidades organizacionales para el futuro.

En relación con ello, crearon el “*Talent Agile Garage*” (TAG), que redefine todos los procesos de talento y cultura en relación con la agilidad, para que se alineen a la nueva forma que es diferente a la tradicional.

La visión del *Talent Agile Garage* es: Talentos Felices y comprometidos con el éxito de la transformación digital.

Su objetivo: Tener los mejores procesos, programas y herramientas para acompañar a las personas y garantizar el éxito de la Transformación Agile de la compañía.

Su *Scope*: procesos *cross* de la compañía, verticales, *digital factories*.

El TAG desarrolla las siguientes dimensiones:

1. Modelo de Roles y Relaciones: quien hace que, de los procesos de talento y cultura, quien es el responsable de desvincular, contratar, etc. en este contexto ágil.

Los líderes dejaron de tener gente a cargo y el foco son las fábricas. Cada fábrica tiene el objetivo de resolver ciertos desafíos. La fábrica incluye gente propia y externos.

De allí que sean central la definición del modelo de roles y relaciones.

2. *Staffing*: su objetivo es asignar los recursos que se requieran en cada fábrica. Existen 4 tipos de recursos en el pool para las fábricas que representan el 60% de la gente (son perfiles UX –*User Experience*-, TI - Tecnología de la Información-, PO –*Product Owner*-, *Business Analyst*). Cada área tiene que presentar que recursos necesitará en función de que planes y lograr el presupuesto para avanzar con el plan.

La visión general es que la gente de operaciones que hoy representa el 60% del total del staff tiene que pasar a ser de “pool”, posibilitando la liquidez organizacional. Para esto deben automatizarse todas las funciones posibles.

3. Training: Los perfiles de los profesionales son “líquidos”, y para fomentar el aprendizaje e instalar capacidades en la gente en línea con la cultura agile, lanzaron la Academia PO (*Product Owner*) y la Academia SM

- (*Scrum Master*). Pusieron foco en el desarrollo de competencias, la actualización profesional y transformación digital.
4. Compensaciones: están avanzando hacia una compensación por familia de puestos, asociadas a la persona y al puesto. Incentivos atados a los objetivos, y al trabajo conjunto. Los objetivos son OKR, trimestrales, de más corto plazo, en función de los objetivos de la fábrica. Por ahora no están asociados a bonos.
 5. Desarrollo- *feedback* 360°. Patricio menciona que cambiaron las competencias de la organización en línea con el “*mindset*” ágil (poniendo en relevancia la capacidad de adaptación, la flexibilidad, el trabajar en un entorno colaborativo, la innovación y el cliente en el centro). Asimismo, asevera que el *feedback* es fundamental para la sintonía fina de la asignación de recursos. Lo hacen a través de la plataforma *BetterMe* donde los colaboradores reciben comentarios constructivos en cualquier momento, independientemente de su rol, generando una cultura de *feedback* constante en la organización. Permite rápidamente identificar fortalezas y áreas de oportunidad. Empodera a los colaboradores en su desarrollo y fomenta un ambiente de mejora continua. Aumenta la productividad y disminuye la rotación. También están trabajando en senderos de carrera también en línea con la agilidad.
 6. *On boarding*. Tienen tres *on boarding*: uno corporativo, otro a las disciplinas (orientado a los productos y procesos) y otro a las fabricas (como trabaja la fábrica, tu rol).

También, como parte de la transformación incorporaron nuevos perfiles, “*coach* ágiles”, “*Scrum Masters*”, para trabajar con líderes, para implantar metodologías y potenciar el cambio de *mindset*. Los *Scrum Master* aseguran los artefactos, las ceremonias, las rutinas del equipo ágil. Las mesas de trabajo tienen un SCM (*Scrum Master*), un PO (Product Owner), alguien UX y 7 u 8 Desarrolladores. Ellos explican que van a hacer, hacen las demos con los resultados. Los muestran cada 15 días. Expone el responsable de la mesa, hay más horizontalidad.

El TAG realiza diferentes ceremonias, *Planning, Daily, Demo, Review*, retrospectiva, refinamiento. Y utiliza diferentes herramientas (Teams, Trello, Jira).

En todo este recorrido hemos contado con el apoyo de consultoras (*Redbee, BAUFEST*) que nos guiaron en el proceso.

Socializar la información es clave para que todos puedan tomar las mejores decisiones a lo largo del proceso. Y comenzar por los puntos de dolor de la compañía, fueron las claves de esta transformación para escalar rápidamente la agilidad.

Hemos avanzado mucho en poco tiempo, es un cambio muy veloz, pero aún queda camino por recorrer.



Universidad de
San Andrés



Organización: OMINT

Industria de Salud. Organización argentina de medicina privada. Su objetivo es garantizar calidad de servicios médicos, eficacia y ética profesional, anticipándose a las tendencias en el cuidado de la salud.

Dato demográfico: 1000 empleados con sucursales en todo el país. Cinco clínicas propias.

Misión

“La Misión del Grupo de Salud OMINT es brindar a la familia una amplia variedad de servicios y asistencia médica, con la garantía de la atención personalizada y la destacada calidad en el cuidado médico”².

Propósito: “Brindar a los socios y a sus familias, una amplia variedad de servicios y de asistencia, vinculados a la medicina, que aseguren una máxima jerarquía y un funcionamiento de óptima eficiencia”³.

Fecha de Entrevista: 28/10/2020, mediante videoconferencia en aplicación *Google Meet*.

Nombre y Apellido de la Entrevistado/a: Daniela Mora Simoes.

Cargo del Entrevistado/a: Directora de Gestión & Desarrollo de Personas Grupo OMINT

Bitácora con principales tópicos relevados:

Al inicio de la conversación Daniela aclara que la agilidad en OMINT parte de un trabajo *linkeado* con la innovación, no sólo desde la tecnología sino desde lo cultural, desde cómo trabajan. La agilidad se suma a la innovación en la visión del negocio, a lo que se proponen como compañía.

². <http://www.omint.com.ar>

³. Idem anterior

El propósito del grupo es ser la empresa más innovadora del sector salud de la Argentina, con la mejor experiencia para sus clientes. En relación con este, hace tres años, en el 2017, comenzó el cambio cultural con la implementación de células de innovación. Las personas que aún hoy las conforman son multidisciplinarias, trabajan por proyectos.

Cada célula tiene un sponsor en la Dirección, un PO (*Product Owner*) y un SM (*Scrum Master*).

Asimismo, existe un Comité constituido por Gestión y desarrollo de Personas, Calidad y Tecnología

Dentro de las iniciativas incluyeron la formación en metodologías ágiles (formamos *Product Owner*, *Scrum Masters*), realizaron charlas de agilidad “conversaciones ágiles para tomar decisiones”, *webinars* de sensibilización cultura, abiertas y voluntarias con el fin de democratizar este tema. También han dispuesto plataformas virtuales como *Teams* para el uso de las células.

También, realizan encuestas de Pulso dónde miden la evolución de su cultura. Trabajan con prototipos antes de escalar las innovaciones al resto de la compañía. Ejemplo, mujeres embarazadas para el proyecto “*Pregnant Planner*”, que es quien acompaña a la mujer cuando va a ser madre en el ámbito institucional (en lo previo al nacimiento, durante el embarazo y en el post del nacimiento del bebé). Hacen un piloto y si funciona bien, lo lanzan al mercado. Daniela afirma que a estos proyectos hay que darles identidad, visibilizarlos para disminuir las resistencias culturales.

Utilizan herramientas de *gamificación*, en espacios virtuales a través de diferentes dinámicas ven las distintas habilidades de los colaboradores. Trabajan sobre el modelo “Sabe, Quiere, Puede” (de liderazgo consciente). Estos ASM (*assessments*) son un input para la selección de quienes participarán en las células.

Trabajan en la capacidad de desaprender, de reescribir y hacer distinto. En palabras de Daniela, en “salir en modo Beta y no en el modo diez puntos”. Lograr esto es romper con un paradigma que otorga tolerancia al error y promueve el aprendizaje y la innovación.

Hoy estos temas aún están en la alta dirección y gerencia media, aún no han capilarizado en las posiciones administrativas.

Respecto al status del cambio Daniela refiere que: “Estamos a mitad de camino de la transformación. Conviven formas de gestión tradicionales y ágiles en el modelo de gestión. Quienes tienen un rol en las células hoy no son full time, pero me imagino que a futuro esas personas estarán 100% asignadas y abocadas a esos proyectos”.

“También tenemos una oportunidad de mejora en cuanto a compartir los aprendizajes de las células entre ellas. Y en aplicar reconocimientos”.

En cuanto al rol de RRHH, Daniela expresa que RRHH tiene que ser un líder ágil, un digitalizador de red (crear entornos digitales y proveer herramientas digitales), un conector de talento (promover equipos auto gestionados en red), un desarrollador (que potencie la colaboración, la comunicación, el *feedback*), un gestor emocional (que involucra, motiva, escucha y confía) un innovador que impulse y gestione el cambio y facilite la transformación.

Daniela hoy se encuentra con los desafíos de estar apalancando y potenciando estos aspectos de su rol.



10.2.3 Culture & Experience Manager Latam & Caribbean- Arcos Dorados



Organización: Arcos Dorados.

Industria alimenticia. Empresa multinacional. Arcos Dorados Holdings Inc. posee la franquicia maestra de la cadena de restaurantes de comida rápida McDonald's en 20 países de América Latina y el Caribe. Es la franquicia más grande de McDonald's en el mundo en términos de ventas en todo el sistema y número de restaurantes.

Dato demográfico significativo: 90.000 empleados -95% son jóvenes menores a 23 años. 49% hombres, 51% mujeres.

4 idiomas: inglés, francés, portugués y español-

Sedes: 20 países- 2236 locales.

Misión

Servir comida de calidad generando momentos deliciosos y accesibles para todos.

Visión

Ser reconocidos por brindar diariamente la mejor experiencia en cada uno de nuestros restaurantes generando valor para nuestra gente y accionistas.

Fecha de entrevista: 22/10/2020, mediante videoconferencia en aplicación Google Meet.

Nombre y Apellido del entrevistado/a: Mayra Broglio.

Cargo del entrevistado/a: Culture & Experience Manager Latam & Caribbean

Bitácora con principales tópicos relevados:

Mayra refiere que, dada la cantidad de empleados y la dispersión geográfica, todo cambio es complejo en Arcos Dorados.

La transformación comenzó hace 5 años atrás, con el plan *Velocity*. Este plan surgió de Mc Donald's Corp. con la idea central de modernizar la experiencia de los empleados, y a su vez, el cambio hacia "kioscos digitales".

Esto supuso una gran inversión tecnológica y económica. Un cambio de *mindset*.

Implicaba entrenamiento de la gente, de medición de la productividad, un análisis exhaustivo del *journey* del cliente en el local y de cómo mejorarlo.

Quedó claro que no iba a haber transformación del cliente, si no había transformación al interior de la compañía.

En Argentina, el compromiso fue del *C-level* y la estructura de entrenamiento de RRHH. Se partió de un diagnóstico para relevar como el cliente percibía a Arcos Dorados, y se develó que el cliente percibía una atención mecanizada, un empleado que actuaba de memoria. Había que virar de un *mindset* transaccional, a uno más humano, que pusiera en el centro el valor por las relaciones humanas, en un negocio con una industria del entrenamiento y estándares muy altos.

El objetivo fue pasar del foco en el "hacer", al foco en el "Ser" sin descuidar la excelencia operativa. También generar un incremento exponencial en las ventas.

En el proceso se distinguieron las siguientes etapas:

Con el apoyo del *top management*, se le puso un nombre a la transformación que hiciera sentido a la población y a la cultura. El nombre fue "*Cooltura de Servicio*" (doble "O" por *cool* y servicio),

- 1) El propósito rector era tener buenos momentos siendo vos mismo.
- 2) Se hizo una declaración de 6 máximas en línea con la cultura requerida:
 - a) Hacemos las cosas fáciles para las personas,
 - b) Generar buenos momentos, sonrisas,
 - c) Brindamos oportunidades de interacción entre las personas,
 - d) Estamos comprometidos con el bienestar de las personas,
 - e) Las necesidades individuales están por encima de las tareas,
 - f) Reconocemos a cada cliente como "único" y es de ese modo en el que lo atendemos.
- 3) Se realizó un programa de sensibilización

- 4) Se implementaron *Squads de Delivery y Marketing Digital*. “equipos ágiles, con SM (*Scrum Masters*), PO (*Product Owner*) y un *Team* interdisciplinario
- 5) Se realizaron cambios en el *lay out* (espacios abiertos de *cowork*) , de forma que posibilitara las interacciones y colaboración entre las personas.
- 6) Se midieron los resultados de forma continua, y se escaló el mismo modelo en otra unidad de negocios conforme a los resultados.
- 7) Se implementó un *Plan Train The Trainers* para escalar exponencialmente la formación en agilidad. Se utilizó un simulador de agilidad donde los managers debían tomar decisiones. Parte del ecosistema de esos managers también tomó la simulación como parte de su sensibilización con el tema. Es clave instalar un lenguaje compartido y no solo abordar una forma ágil de hacer las cosas, sino también de ser, delegando y fomentando los espacios colaborativos.
- 8) Se creó un *Center of Enablement*. Se realizaron numerosas acciones con diferentes aristas. Ejemplo: se creó un *People Innovation Manager*, un “local piloto” dónde se probaban cosas que los empleados sugerían. De allí surgieron prácticas que mejoraron el bienestar de los colaboradores y disminuyeron la rotación: cambio de horarios, búsquedas por geolocalización (a través de una APP donde las personas pueden entrar y buscar restaurantes, ver sus vacantes y postularse), el recibo de sueldo accesible en tiempo real con la progresión salarial. Se implementaron diferentes KPI: al interior: encuesta del empleado de ese restaurante, encuesta de satisfacción o pulso, *turnover*; al exterior, las ventas, las transacciones, la encuesta de satisfacción a clientes); por *analytics* se vio la relación entre la satisfacción del cliente, y la del empleado.

La encuesta de pulso es más inmediata que la encuesta de clima (más lenta), se aplicó a programas específicos. Es más liviana, más vulnerable, pero más rápida e inmediata para tomar decisiones.

Se desarrolló un *journey* del empleado bien específico, digitalizado en cada una de sus etapas, accesible desde la app u otras plataformas corporativas. Este *journey* tiene 6 momentos: el de Atracción y reclutamiento, el de incorporación “ABORDO”, con 4 momentos internos – el previo el día de incorporación, el 1er

día, el proceso de entrenamiento y el *follow up* de la persona-, el proceso de entrenamiento, el de promoción interna, el de reconocimiento, el de desvinculación.

Se adaptó el modo de hacer capacitación., Ej, desarrollar los procedimientos a través de *Tik Tok* (tecnología accesible desde cualquier lugar, en cualquier momento).

Se implementaron espacios de co-creación y escucha abiertos al resto de la comunidad. Esto implicó trabajar con gente de otras industrias y construir con una mirada más amplia una respuesta a una necesidad concreta.

Hoy realizan "*Hackatones*" donde desafían procesos con referentes de otros tipos de industrias, al igual que con detractores y amantes de la marca.

Mayra destaca como drivers de la transformación, el apoyo del *top management*, la implementación de la tecnología, los espacios de escucha y la comunicación de todo el proceso.

Asevera que tienen que seguir democratizando el acceso de conocimientos, romper estructuras, empoderar a los más jóvenes, trabajar con OKR (*Objective Key Result*) de más corto plazo, estructurar una nueva forma de recompensa de los comportamientos que quieren instalar dentro de la compañía.

Afirma que atentos al *top down*, tratan de evitarlo, fomentando cada vez más las decisiones de forma descentralizada.

Finalmente, Mayra declara que la agilidad no es hacer más rápido, sino que es la capacidad de adaptarse rápido, y a un menor costo a los cambios e incertidumbre del entorno. La agilidad y la innovación van de la mano en la transformación cultural. El trabajo es constante para lograrla, implica sumergirse y tocar las fibras más profundas de las personas, porque hay quienes sienten que en este contexto colaborativo que propone la agilidad, pierden poder, jerarquía, identidad.

10.2.4. Gerente de Personas- Galicia



Organización: Banco Galicia

Industria Financiera.

Fundado en 1905, el Banco Galicia es un banco privado de la República Argentina.

Datos significativos: 115 años, 3MM clientes, 350 sucursales, 6200 colaboradores (70% millenials y z).

Visión: Ser la mayor y más valiosa plataforma financiera en Argentina con diseño regional, que ofrece una experiencia de cliente distinta y lidera la industria en eficiencia organizacional contando con los mejores talentos y contribuyendo al desarrollo sustentable del país.

Propósito: Mejorar el día a día de más personas.

Fecha de entrevista: 03/11/2020, mediante videoconferencia en aplicación Google Meet.

Nombre y Apellido del Entrevistado/a: Rafael Pablo Bergés

Cargo del Entrevistado/a: Gerente de Personas

Bitácora con principales tópicos relevados:

En Galicia, el cambio comenzó hace dos años, cuando encararon la transformación cultural, que tenía por fin pasar de ser una empresa tradicional, a ser una compañía ágil, digital, con el objetivo de convertirse en la mayor y más valiosa plataforma financiera en Argentina.

Rafael menciona que contaron con apoyo de una consultora, Mc. Kinsey, que los acompañó en este proceso de transformación, y que los ayudó a identificar dónde estaban, dónde querían ir, la cultura era la requerida y los pasos principales para avanzar hacia ella. También hace referencia a que el Gerente

General se sumó al proceso desde el primer momento, sino, advierte que el cambio de *mindset* no sería posible y que sólo quedaría en iniciativas individuales.

Los principales desafíos que vislumbra son: los líderes (con el cambio del *mindset* del liderazgo), el rediseño organizacional (estructura más plana y la organización matricial, con asignación de recursos flexibles); la comunicación y el aprendizaje (con itinerarios y formación flexibles), el fortalecimiento del desarrollo y autodesarrollo del talento y el *engagement* segmentado por motivadores según arquetipos de colaboradores.

Rafael asevera que todo lo vinculado a Talento y Cultura es fundamental para apalancar el cambio al interior de la organización. Es central para poder alinear los “artefactos culturales” con el “que”, y con esto hace referencia a los pilares de comunicación, transparencia y confianza en su forma de ser y hacer las cosas.

Identifica como grandes hitos del proceso de cambio cultural las prácticas de rápida experimentación y posterior escalamiento, el aprendizaje continuo y la asignación flexible de recursos (el 20% de las personas rota todos los años).

Rafael menciona que no tienen un único *framework* ágil, trabajan con SCRUM, con Lean.

Las personas que están en sucursales se manejan con Lean (son 3000 aproximadamente), y hay 2000 que están en Tribus/*Squads*.

Durante la entrevista el Gerente de Personas del Banco Galicia manifiesta que actualmente la estructura de la empresa es más horizontal, y matricial constituida por tribus y *squads*. Existen diferentes tipos de Tribus: Tribus por segmentos, Tribus por Servicios/Productos, Tribu omnicanal, y tribus habilitadoras que traccionan el negocio (*Data Analytics*, *Agile*, Ágil, Infraestructura y sistemas, Marketing digital, Cultura y talento). Los *squads* son partes de una Tribu, que hacen foco en un tema en particular.

Cada Tribu tiene total autonomía. No necesita pedir aprobaciones para gestionar.

Los *squads* son equipos multidisciplinares constituido por un PO (*Product Owner*, que es la persona del negocio), un PT (*Product Technical*, técnico de sistemas), alguien de legales, un SM (*Scrum Master* que facilita la implementación del *framework* ágil) alguien de UX que analiza las

funcionalidades y el viaje del cliente a través de las paginas, un UI (*user interface*, que analiza las interfaces del producto, servicio).

Existen equipos extendidos (Talento ampliado) que facilita la asignación flexible de recursos en función de priorización estratégica.

Asimismo, los grupos más operativos que no conforman tribus porque no trabajan en proyectos, si incorporaron prácticas del “hacer ágil” como el “*briefing*” diario con tableros gráficos y visuales con los principales SLA, en virtud de los cuales priorizan las actividades del día, y el *feedback* frecuente como habito de su forma de gestión.

También existen los círculos de excelencia, que son 4 personas de RRHH que dan soporte a temas de selección, capacitación, desarrollo, comunicación y formación, definiendo prácticas y metodologías para todo el banco.

La herramienta que utilizan para el *feedback* frecuente es *Better Me*, una plataforma accesible desde el celular, donde las personas pueden pedir o dar *feedback* proactivamente. Un nuevo modelo de desarrollo del talento, donde lo importante es que cada uno “se apropie” del *path* de carrera que quiere realizar. e manejan con OKR (trimestrales) alineados con los KPI y cuentan con un “campus” de formación, para el desarrollo de las competencias requeridas (actuales y potenciales) por el negocio. Esta incluye: *Academia UX, Data Analytics, Agile*, con diferentes niveles (*starter, grow, senior*).

La Comunicación y el aprendizaje son centrales en cada etapa del proceso de transformación. Existen prácticas de co-contrucción (*Opens space*) del conocimiento permanente, Itinerarios de desarrollo y formación flexible y permanente, “*Life long learning*”, que posibilitan el desarrollo de nuevas capacidades críticas para el futuro.

En cuanto a sueldos, afirma que las bandas de “Mercer” y de “Ey” fueron parte de un ciclo. Hoy las compensaciones son transparentes para todos. Y enfatiza que en un mundo ágil “Estas no pueden ser lineales. Hoy se habla de familias de puestos”. También las bandas están comunicadas, son transparentes para todos. La gente sabe lo que puede esperar y tiene clara su evolución posible dentro del banco. Los líderes tienen una discrecionalidad del 0% al 20% para subir el sueldo de acuerdo a los resultados banco, los propios y la calibración que se realiza en función del *feedback* recibido.

También están construyendo una propuesta de valor diferenciada en función de cinco arquetipos de colaboradores, potenciando la experiencia del empleado dentro de la compañía.

La transformación realizada por el Banco, hacia la agilidad y digitalización, está presente en el *On Boarding*, desde el día uno del empleado en la compañía.

Si bien Rafael evidencia que la estructura, los procesos, la tecnología y las personas son “avenidas de transformación”, alerta que, en esta transformación cultural, el mayor trabajo es en el *mindset* de estas últimas, que implica incorporar no sólo el “hacer” ágil sino también el “ser” y “estar” ágil.

Continuamente monitorean los avances en el alcance de su propósito y realizan “encuestas de pulso” todos los meses para medir la adaptación a la cultura ágil y “*data driven*”. En este proceso aclara que es clave que las personas dejen de lado el “Yo pienso”, “Yo creo”, “Yo siento”, por los datos como centro de la toma de decisiones y también, los resultados del PULSO es un input invaluable para mejorar el *journey* del empleado en sus momentos de la verdad (cada instancia del colaborador dentro de la compañía, ejemplo: *On Boarding*, capacitación, Reconocimiento, etc.).

RRHH gestiona el cambio, apoyando fuertemente con el diseño organizacional, la comunicación, el desarrollo del talento, y el modelamiento de la cultura organizacional.

10.3. Entrevistas Expertos en Agilidad

10.3.1 Scrum Master – Entel

Nombre y Apellido del entrevistado: Víctor Pizarro

Cargo del entrevistado/a: Scrum Master – Consultor Sr de Productos TI – Entel / Santiago de Chile

Fecha de entrevista: 19/10/2020, mediante videoconferencia a través de la aplicación *Google Meet*.

Bitácora con principales tópicos relevados:

Entel es una compañía líder de tecnología y telecomunicaciones, con operaciones en Chile y Perú, que entrega servicios de telefonía móvil y operaciones de redes fijas (incluye datos, integración TI, internet, telefonía local, larga distancia y servicios relacionados), para los segmentos de personas, empresas, corporaciones y mayoristas.

Tiene el propósito de existir para acercar las infinitas posibilidades que da la tecnología y así transformar responsablemente la sociedad.

Víctor cuenta que en Entel el proceso de transformación comenzó en 2015, abarcando las operaciones para Chile y Perú, desde la oferta de productos y servicios, los procesos de negocio y el desarrollo de soluciones tecnológicas de vanguardia que apalanquen experiencias únicas para los clientes de la compañía.

Para este *Scrum Master*, ágil es una filosofía de existencia de vida, es un mindset donde lo central es lograr la satisfacción del cliente. Existen diferentes modelos. Lo importante es elegir el modelo que más se adecue a lo que querés hacer (*Lean, Scrum*), no casarte e implementar como dogma uno solo. Tenés que tener flexibilidad en la aplicación de acuerdo lo que querés lograr.

En Entel, teníamos que actuar más rápidamente, en relación con lo que pedía el mercado, el entorno es muy competitivo, con ciclos de cambio cortos, donde la adaptación evolutiva y el desarrollo de competencias digitales es fundamental.

En este contexto teníamos que reducir los tiempos y costos de un producto. Ya no era posible por ejemplo, una evolución de SAP en un año, había que hacer hitos con entregables completos, más rápidos que las fases tradicionales. Esto se lograba a través de células multidisciplinarias de especialistas desde ingenieros, *Data Scientists*, periodistas, sociólogos, UX, que entregan una experiencia conectada con las necesidades del cliente.

Su trabajo se enfocó en el desarrollo de productos mediante un ecosistema que conecte y habilite plataformas a través de diversas tecnologías, generando productos de forma ágil y escalables, integrando elementos de analítica, internet de las cosas, *big data* y modelos predictivos entre otros.

RRHH acompañó el proceso, dio apoyo a las personas involucradas en la transformación. RRHH entregaba lo que correspondía a la gestión de las células, identificando a las personas con diferentes *skills* que daban a formar parte de una célula. También trabaja con los líderes para que estos no obstaculizaran el trabajo de la célula, ya que había personas de sus equipos asignados a las células y a veces se jugaban cuestiones de poder a través del cambio de prioridades.

Una clave consistió en alinear los objetivos por matricialidad, jefe directo y jefe líder de la célula. Tener las jefaturas alineadas fue central para que las células avanzaran.

Se implementó también un índice de satisfacción al cliente (ISSC), y se estaba atento al *feedback* de este, ya que eran oportunidades de mejora.

También encuestas de pulso en *Survey Monkey* para medir la adherencia al modelo ágil. Se hacían mensualmente preguntando 3 cosas: ¿Cómo me siento con esta forma de gestión? ¿Los objetivos son cumplibles? ¿Pienso que con este modelo se va a lograr el resultado esperado?

Otra clave fue que la comunicación de los casos de éxito de trabajo de las células. Y un *Train the Trainers* para aquellos que querían formar parte.

El modelo de Entel no fue 100% un modelo ágil, pero sí áreas ágiles. En este sentido un error fue que no había una estructura ágil coordinada entre sí. Las células no se coordinaban entre sí y no había un estándar de agilidad, un modelo común a toda la compañía.

Al implementarse solo en Chile, fue más rápido el escalamiento ya que no había otros países con culturas diferentes. En todo el proceso, Mac Kinsey fue la consultora que apoyó el proceso de transformación.

Fue central que el Gerente General fuese el principal impulsor de esta transformación. Víctor acentúa: “Ese es mi consejo, que el líder de la organización crea en esto y apoye cada etapa del proceso”. Adicionalmente, Capacitar en esta forma de hacer y pensar colaborativa. Hacer partícipes a las personas en cómo mejorar las prácticas. Medir, mostrar resultados, avances.

La agilidad es una construcción de todos. Los beneficios son muchos, oportunidades de innovación, de crecimiento, de reducción de costos, de mayor productividad, satisfacción al cliente.

10.3.2 Coach en temas de Agilidad – Liqueed

Nombre y Apellido del entrevistado: Ariel Ver

Cargo del entrevistado/a: Coach en temas de Agilidad. Facilitador y agente de cambio- Liqueed (Empresa de Consultoría y Capacitación en temas de agilidad)

Fecha de entrevista: 03/12/2020, mediante videoconferencia a través de la aplicación *Google Meet*.

Bitácora con principales tópicos relevados:

Defino a la agilidad como adaptabilidad y flexibilidad.

El desafío de las empresas que quieren ser más ágiles está en trabajar en cinco dimensiones: la cultura, la estructura, las prácticas, la mentalidad de los líderes y la de los colaboradores.

El rol de RRHH es clave para impactar y transformar cada una de ellas.

El proceso de transformación es diferente dependiendo de cuál sea el driver, y si hay interés genuino o no de transformarse. También los resultados y el clima de cambio que se respira en cada caso.

Es central entender el sentido de la transformación, su propósito, como así también, quien trajo la idea, quien impulsa la transformación (el lugar en la pirámide del principal sponsor) y quien se va a beneficiar con el cambio, ya que el proceso implica una redistribución de poder, de presupuesto, que hace relucir todas las miserias humanas y como se tomaban las decisiones. Hay que tener “amor y paciencia” para avanzar en la transformación.

Si el CEO no está comprometido, se empieza con un techo muy bajo y el proceso pierde velocidad y tracción.

Para comenzar con la transformación, recomiendo entender cuál es la historia de dolor de la organización. A que le queremos dar respuesta y resolver con agilidad.

Dependiendo de dónde esté la organización y que necesite, construir el “road map”. Partir, por ejemplo, de las verticales de negocio (“*speed boxes*”), repensarlas como si fuésemos 8 o 10 personas con foco en el cliente, con un equipo multidisciplinario. Experimentar, ajustar, y escalar. MacKinsey lo llama

“metáfora del portaviones. Son barcos pesados, pero pueden despedir lanchas a gran velocidad, que se alejan 300 km para validar lo que tengan que validar. Con la agilidad se gana en “*time to market*”, en productividad, en un mayor “*engagement*”. Hay que pensar en esos objetivos iniciales que tenía cuando inicié la transformación para pensar en la “adhesión al modelo ágil”. ¿Cuál es mi tasa de aprendizaje? ¿Que se ahora que no sabía antes?, como construimos productos y servicios? interactúo con el cliente buscando su satisfacción y adapto mi planificación conforme a eso.

El protagonista son las áreas de negocio que necesitan transformarse, por eso la adopción del modelo está en relación con el impacto que los cambios tienen en el negocio. Para promover esto es importante comunicar los avances, visibilizarlos.

La agilidad no pasa por la metodología, porque es muy diferente hacer ágil que ser ágil. Copiando un modelo no te transformás en una empresa ágil, flexible, implica un cambio de “*mindset*”. Trabajar en la formación de los líderes es clave para que adopten el *mindset ágil*.

Cuando las empresas se quedan a mitad de camino, son duales, tradicionales y ágiles, no hay transformación profunda. Se trata de una solución de compromiso. Hay tres buenas prácticas para escalar la agilidad:

1. Encontrar pares (empresas competidoras, proveedores, o de otras industrias) que cuenten la experiencia de cambio en primera persona y aprender de ellas.
2. Conformar internamente un Comité de Transformación, con el “C-level” involucrado; para que la agilidad se incorpore a toda la organización.
3. Tener recursos (coach ágiles) disponibles “full time” para acompañar todo el proceso.

10.3.3 Agile Coach, Facilitator & Trainer – EAI

Nombre y Apellido del entrevistado: Alejandro Crespo

Cargo del entrevistado/a: Agile Coach, Facilitator & Trainer - Enterprise Agility Institute (Empresa de Consultoría y Capacitación en temas de agilidad).

Fecha de entrevista: 01/12/2020

Bitácora con principales tópicos relevados:

La agilidad es adaptabilidad. No es velocidad. Es tratar de maximizar el valor, minimizando el esfuerzo.

El propósito de transformación debe estar claro, ya que la agilidad es un medio, no un fin. El cambio debe reflejarse en resultados. Debe estar claro que se espera lograr con la transformación.

El cambio cultural hacia la agilidad, es posible si el contexto organizacional no acompaña. Solo así se pueden alcanzar los resultados esperados.

Hay diferentes instancias en una transformación, en general se parte por iniciativas de sensibilización, para que todos los involucrados tengan un lenguaje común. Incluso se realizan cursos de liderazgo ágil, ya que los líderes son los primeros agentes de cambio. Ellos inhabilitan o habilitan el cambio.

En general las empresas grandes que se quieren transformar hacia la agilidad, es porque la encuentran la clave para dejar de perder clientes, mercado, o incluso evitar desaparecer.

El cambio implica realizar duelos por la conformación estructural anterior, de especialización, control, piramidal, burocrática, de silo; a un esquema donde se genera valor de forma interdisciplinaria.

En condiciones ideales, primero hay que trabajar con el CEO, con el *top management*, porque la transformación no se delega. Ellos la tienen que liderar. Son los primeros evangelizadores del cambio. Ellos tienen que entender la situación actual, definir un propósito, entender las implicancias del cambio y entre todos liderar ese cambio.

Si el *top management* no está comprometido, puedes tener resultados parciales, pero no una verdadera transformación.

RRHH tiene una oportunidad y un rol clave para liderar la transformación. Hay cuatro dominios principales a trabajar; aunque no hay pasos rígidos a seguir, pero si un “*journey*” para una transformación holística:

1. Dominio cultural: los habilitadores para el cambio, en cuanto a la gestión del talento, de performance, incentivos, etc.
2. Dominio digital, son los sistemas.
3. Dominio organizacional; incluye estructura, Unidades de negocio para dar respuesta y generar focos de valor.
4. Dominio de Negocio, como encaramos los negocios de la organización.

Estos dominios deben estar alienados con el *top management*. Se van trabajando de forma simultánea.

RRHH actúa como un coach, un facilitador disponibilizando políticas y prácticas que impulsan la agilidad.

Los mandos medios también deben transformarse en facilitadores de la agilidad. Es central también contar con un equipo de transformación, idóneo interno y dedicado.

Se debe promover la descentralización en oposición a la burocracia.

La estructura debe amoldarse a la estrategia.

La comunicación en cada instancia del proceso de transformación es central para visibilizar los avances y potenciar el cambio.

La metodología ágil tiene que ser funcional, en sí misma no es ni el 10% de la transformación. Puede haber más de una metodología, lo importante es que sea funcional al cliente, y a la obtención de resultados esperados.