



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“El desafío de la agilidad en las Organizaciones”

¿Un nuevo mindset para la Transformación

de los Negocios?

Autor: Lionel Hepner

DNI: 30.219.84

Victoria, Buenos Aires, 2019

Universidad de San Andrés
Maestría en gestión y dirección de Recursos Humanos
Trabajo de Graduación

“El desafío de la agilidad en las Organizaciones”
¿Un nuevo mindset para la Transformación de los
Negocios?



Alumno: Lionel Hepner

DNI: 30.219.845

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 2019

Índice

	Pág.
<i>Abstract</i>	2
1. Introducción	3
2. Ejes conceptuales	7
3. Estrategia metodológica	10
4. Dinámica de funcionamiento de las organizaciones	12
4.1. Métodos de Gestión Tradicionales	28
4.2. Métodos de Gestión Ágiles	35
5. Trabajo de Campo	49
6. Conclusiones	56
7. Reflexión personal	60
8. Bibliografía	63
Anexo	67



Universidad de
San Andrés

Abstract

El presente trabajo investiga la existencia de barreras organizacionales para el escalamiento de la agilidad en la gestión de grandes compañías que no son nativas digitales. Se ha propuesto investigar a partir de un marco teórico que involucra a pensadores y profesionales que han basado sus estudios en el diseño organizacional, la cultura corporativa y el comportamiento humano. A su vez, se ha complementado la investigación teórica con un trabajo de campo, que introduce la perspectiva práctica de profesionales que actualmente atraviesan el desafío de esta transformación cultural desde diferentes roles.

Entre los principales hallazgos, pudo detectarse la existencia de factores estructurales de las compañías, a través del funcionamiento de un "sistema inmunitario organizacional" que opera como barrera. A su vez, la incidencia de la política organizacional y el perfil de liderazgo actual demuestran la predominancia de la influencia jerárquica y de la cultura de logro, por sobre la de sistemas colaborativos y horizontales. Este punto es analizado a lo largo del documento, a partir del entendimiento de características innatas y adquiridas del comportamiento humano.

1.Introducción

El presente trabajo pretende profundizar sobre una temática en particular que me interpela: se trata de comprender cuáles son las barreras organizacionales que dificultan la incorporación de los procesos de agilidad en el contexto de las compañías medianas / grandes que no son nativas digitales. La transformación digital que atraviesan muchas industrias en la actualidad está generando grandes volúmenes de información. Estos nuevos datos son capitalizados a partir de protocolos de análisis que surgen para su procesamiento (*Big Data, Machine Learning*, como ejemplos.).

Se ha disponibilizado entonces el acceso a nuevas fuentes de información que alimentan la posibilidad de multiplicar negocios y generar nuevos mercados, lo que provoca que las compañías requieran operar a través de modelos de gestión ágiles. Las organizaciones que no puedan lograr transformaciones en sus procesos de una manera rápida y oportuna comienzan a perder competitividad en un contexto que está caracterizado por la necesidad de cambio constante.

Ahora bien, he visto como un factor común que las pequeñas compañías o *startups* que han sido nativas digitales logran funcionar bajo la cultura de agilidad (modelo que opera con procesos iterativos incrementales que permiten la corrección de fallas en etapas tempranas de los proyectos para su ágil resolución) con mayor facilidad que aquellas de tamaño mediano o grande que no pertenecen originalmente a ese ámbito. En estas últimas logran desplegarse parcialmente algunos procesos o "células" de trabajo bajo la lógica de la agilidad, aunque esta metodología luego encuentra resistencias para escalar integralmente con el resto de los procesos organizacionales. Como resultado final de mis investigaciones pretendo identificar cuáles son estas barreras y por qué surgen, para a partir de allí poder tener presente el análisis a disposición de la generación de planes de acción que puedan eventualmente mitigarlas. A su vez el curso de la investigación podrá responder en qué medida se confirma la existencia de dificultades que atraviesan las compañías de las características antes mencionadas al integrar esquemas de agilidad.

Dadas las reglas que en general están intrínsecas en las organizaciones en las que enfocaré mi trabajo, está comenzando a producirse en los equipos de gestión esfuerzos por desarrollar procesos y proyectos que operen bajo el paradigma de la agilidad. Sin embargo, ocurre que estos equipos quedan desconectados del resto de los procesos organizacionales, y en el resultado global de la organización se diluye el impacto de estas eficiencias. Pareciera operar en estas compañías una especie de "sistema inmunitario" organizacional que termina resistiendo el escalamiento de esa lógica de trabajo, que tiene ciertas reglas particulares. Profundizando sobre la expresión utilizada: los modelos organizacionales suelen terminar operando en dos velocidades distintas en donde los resultados globales de los procesos no logran funcionar como un todo según la lógica de la agilidad.

La velocidad del cambio caracteriza cada vez más a los hábitos de nuestras sociedades actuales. Las organizaciones no son ajenas a esta realidad social, y en este sentido la Transformación Digital de sus procesos y estructuras representa un desafío que está creciendo con fuerza en la actualidad. Resulta de suma importancia que las organizaciones puedan en los tiempos que corren estar preparadas para ser ágiles incorporando este paradigma de trabajo. Trabajar bajo metodologías ágiles significa, en resumen, poder probar pequeños productos funcionales, correr el riesgo de tener fallas, detectarlas a tiempo, y lograr aprender rápidamente para cambiar el curso de acción. Sólo las compañías que puedan ser "livianas" para responder rápidamente a las demandas cambiantes e imprevistas del mercado podrán estar a la altura de este desafío para ser sustentables en el tiempo. El *mindset* digital requiere entonces cambiar los procesos organizacionales, que finalmente impactarán en sus productos o servicios.

Mi intención radica en poder investigar a lo largo del presente documento acerca de las culturas ágiles como modalidad de funcionamiento organizacional, y en particular hacer hincapié en aquellas barreras que operan en los procesos tradicionales impidiendo su permeabilidad. Mi interés apunta a poder descubrir conclusiones que resulten orientadoras y de aplicabilidad para el rol profesional de un líder de Recursos Humanos cuyo

desafío sea el diseño organizacional en tiempos donde la instalación de la cultura de agilidad resulta necesaria. Vale la pena ampliar algunas de sus características, como por ejemplo la generación de una cultura de trabajo que sea más horizontal y colaborativa (antes que jerárquica), la búsqueda por generar Mínimos Productos Viables (*MVP*) que luego puedan irse perfeccionando, el objetivo de poder detectar pequeñas fallas a tiempo para corregirlas rápidamente e iterar antes de abordarlas una vez que los procesos hayan avanzado demasiado.

Por último, a través del entendimiento del tema pretendo despejar dudas acerca de la permeabilidad que los sistemas tradicionales poseen para que las culturas ágiles se inserten en las organizaciones, de manera tal que puedan ser adoptadas con mayor naturalidad. De esta manera intentaré ampliar el conocimiento del lector sobre una temática que considero de interés actual, y detectar evidencias que puedan ser aprovechadas para la mitigación de estas barreras de resistencia.

Preguntas centrales a responder en el presente trabajo

Pregunta principal: Universidad de

- ¿Cuáles son las barreras organizacionales que dificultan la incorporación de los procesos de agilidad a lo largo de las compañías medianas / grandes que no son nativas digitales?

Preguntas secundarias que van a guiar el trabajo:

- ¿Qué es lo que provoca la resistencia organizacional al escalamiento de los procesos de agilidad?
- ¿Son los procesos ágiles viables dentro de la estructura organizacional de las grandes compañías?
- ¿Son las culturas ágiles sustentables en las compañías para mejorar el desempeño organizacional?

- ¿Son los modelos organizacionales tradicionales permeables para que las culturas ágiles se desplieguen a lo largo de sus procesos?
- ¿Por qué se provoca un "sistema inmunitario organizacional" al escalamiento de las metodologías de trabajo ágiles en las organizaciones medianas / grandes?



Universidad de
San Andrés

2. Ejes Conceptuales

Dinámica de funcionamiento de las organizaciones

Me propongo utilizar como una de las bases conceptuales el entendimiento acerca de la dinámica de funcionamiento de las organizaciones. Aportará valor la comprensión profunda de la manera en la que las grandes compañías se organizan tradicionalmente, para luego sobre esa base poder inteligir cuáles son las barreras que operan para el escalamiento de la agilidad.

Poder adentrarnos en el análisis de los diferentes modelos organizacionales y en el entendimiento acerca de la forma en la que las personas se comportan dentro de estos sistemas institucionales, aportará al entendimiento de las resistencias que pudieran ocurrir frente al cambio. Es en este punto en donde el diseño de las estructuras organizacionales y la manera de concebir a los sujetos dentro del contexto laboral, dan luz a la comprensión de diferentes modelos de trabajo que pueden darse dentro de las empresas.

En resumen, considero que el entendimiento de las dinámicas de funcionamiento de las organizaciones resultará crucial para luego poder sacar conclusiones acerca de las posibles barreras que operan como resistencia para el escalamiento de los sistemas de agilidad dentro de las compañías.

Métodos de gestión: tradicionales y ágiles

Es interesante poder discernir a través de la historia diferentes métodos de gestión que han modelado a las organizaciones insertas en los distintos contextos en donde surgieron. El presente trabajo recorrerá una evolución de estos modelos desde los formatos tradicionales hacia los nuevos paradigmas de gestión ágiles.

Entre los tipos de organización tradicionales nos remitiremos al paradigma instalado con el Fordismo y cómo éste ha ido evolucionando hasta devenir en la llamada metodología de gestión "Waterfall". Veremos que

dentro de esta lógica se comparten ciertas características acerca de la naturaleza jerárquica del trabajo (de arriba hacia abajo). Además, estos procesos suelen partir de una base secuencial en donde el producto de una etapa es el requerido para la siguiente dentro de la cadena de trabajo.

Investigar sobre las reglas de gestión implícitas dentro de este paradigma permitirá obtener conclusiones para comparar cómo se da la organización del trabajo, cuál es la forma de planificación que se requiere, y cuál es la estructura de equipos que estos paradigmas demandan, entre otras. Resulta de interés comprender en qué medida la manera en la que está organizado y medido el trabajo promueve el estilo de interrelaciones y comportamientos requeridos por las personas que operan bajo este paradigma de funcionamiento. Este entendimiento entonces permitirá inteligir la lógica en la cual suelen estar basados los procesos dentro de la gestión tradicional de las organizaciones.

Ahora bien, a través del marco teórico con el que cotejaré mis análisis pretendo profundizar sobre las llamadas metodologías de gestión ágiles que han surgido en la actualidad, como una manera de funcionamiento indispensable para que las organizaciones puedan cambiar a tiempo y ser sustentables frente a la velocidad que caracteriza a esta época. Resulta un buen parámetro para poder comprender una lógica de organización del trabajo distinta que está siendo demandada en el contexto de transformación de las organizaciones.

Partiré desde la conceptualización de los diferentes modelos de gestión de proyectos para comprender la génesis del concepto de agilidad. Para ello comenzaré el recorrido desde el surgimiento de las diferentes metodologías de gestión de proyectos o *Project Management*. Luego, uno de los formatos que contiene el *mindset* de agilidad es el llamado modelo de *SCRUM*, que podría describirse como un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto que itera.

Veremos cómo estos modelos de agilidad también han ido evolucionando, hacia el surgimiento del llamado esquema SAFE o (Scaled

Agile Framework), que se enfoca en investigar algunos aprendizajes, directrices, principios y prácticas para escalar metodologías ágiles en toda la empresa. Este enfoque pretende incorporar varios aprendizajes de las metodologías “Lean” y “Agile” para convertirlos en los principios básicos, que luego son usados para producir mejoras en el compromiso de los empleados, la calidad de los entregables y la productividad.

Por último, será importante considerar las reglas de la agilidad contenidas en estos esquemas como modelo fractal de lo que luego se espera escalar al resto de la compañía. En definitiva, la metodología ofrece una buena oportunidad de ver en lo particular lo que luego debiera transferirse a lo global dentro de todo el “aparato organizacional”.



Universidad de
San Andrés

3. Estrategia Metodológica

Para abordar la resolución del problema me he propuesto utilizar una estrategia de relevamiento y recolección de información desde distintas fuentes que sean lo suficientemente complementarias para poder obtener una mirada completa del caso. Ha sido interesante lograr multiplicidad de perspectivas para poder comprender aquellos factores que se repitan por concurrencia, convergencia o divergencia. De esa manera el desafío ha requerido indagar con una mirada neutra y descriptiva que represente un enfoque exploratorio que respalde los emergentes a los cuáles se ha logrado arribar.

a) Por una parte realicé una encuesta semi-estructurada a:

-Profesionales que ocupan roles clave liderando equipos de gestión (Profesionales de Recursos Humanos - Profesionales de áreas de Tecnología - Scrum Masters - Product Owners - Líderes de Transformación Digital). Este enfoque capitaliza la mirada de 63 expertos que tienen vínculo organizacional con la metodología de trabajo que responde a las premisas de la agilidad.

b) Se ha dado complementariedad a esta fuente de datos con entrevistas en profundidad a algunos perfiles seleccionados cuyo desafío laboral actual tiene especial foco en la problemática planteada. Estos expertos han estado involucrados en acompañar o liderar la transformación digital de grandes organizaciones, quienes aportaron su mirada acerca del desafío concreto que le es demandado a su rol. El motivo por el cual se ha hecho foco en los líderes de transformación digital, tiene que ver con que es el proceso de cambio que por excelencia requiere de la utilización del tipo de metodologías ágiles.

-Especialista Agile Coach que trabaje como consultor de cambio y cultura organizacional. Me ha interesado incluir a través de esta mirada la

visión de los expertos en llevar adelante procesos de transformación organizacional como los que son requeridos para la instalación de procesos de agilidad en las organizaciones. Creo que estos profesionales son quienes mejor pueden identificar a través de su experiencia las barreras organizacionales con las que se encuentran a la hora de transformar la manera de trabajar.

-Gerente / Consultor de Recursos Humanos que tiene bajo su responsabilidad la transformación cultural para incorporar la gestión de la agilidad en las organizaciones. He pretendido obtener a través de su mirada la visión interna sobre los aspectos que se identifican como limitantes para la asimilación organizacional de estas metodologías de trabajo.

-Director de grandes equipos de trabajo que operen con metodologías tradicionales en organizaciones grandes que actualmente están atravesando el desafío de la transformación. A través de esta entrevista se ha pretendido incluir la mirada de "la línea" como responsables del core del negocio.

c) Por último me he servido para el análisis de mis conclusiones, de la observación directa de equipos de trabajo ágiles, además de la investigación mediante la lectura de documentos especializados en la temática.

4. Dinámica de funcionamiento de las organizaciones

En el presente apartado profundizaré conceptualmente con el fin de comprender diferentes dinámicas posibles de funcionamiento dentro de las organizaciones. Me he servido para ello de diferentes autores que han conceptualizado a las compañías desde distintas perspectivas y haré hincapié en dos dimensiones principales, a saber: los diseños organizacionales de las estructuras de funcionamiento requeridas, y la naturaleza humana intrínseca del comportamiento de las personas dentro del contexto laboral. Este recorrido nos dará herramientas para poder comprender el porqué de las diferentes lógicas que pueden intervenir facilitando o dificultando tanto el funcionamiento de los modelos de gestión tradicionales como el escalamiento de la agilidad a lo largo de las organizaciones.

Morgan, G. (2006) introduce un interesante concepto acerca de las metáforas con las que pueden ser vistas las organizaciones. En su libro presenta la idea del uso de metáforas para comprender y asignar determinado sentido a las compañías. Este autor hace un análisis descriptivo de las imágenes de las organizaciones y plantea ocho metáforas básicas, describiendo cuáles son las implicancias de inteligir a las organizaciones según cada uno de estos modelos. Las diferentes imágenes pueden ayudar a entender el porqué del comportamiento de un líder y las consecuencias de cómo se vinculan los *stakeholders* bajo estos preconceptos.

El autor plantea la idea del uso de metáforas para comprender y operar sobre los problemas de gestión de las organizaciones. Sin embargo, vale aclarar que las listas de estas metáforas no están restringidas exhaustivamente. es decir, la lista no es agotable y los modelos pueden pensarse de forma individual, así como también combinándolos entre ellos para guiar al observador en la comprensión de los problemas que atraviesan a las organizaciones.

Las ocho metáforas que el autor plantea como guía son:

“1. Empresas máquina: son aquellas cuyo trabajo está basado en

procesos eficientes, estandarizando comportamientos y procurando que todo funcione como un engranaje controlado.

2. Empresas organismo: aquellas que son consideradas como un ser vivo, con su correspondiente ciclo de vida y en donde la supervivencia es una cuestión prioritaria. Una cuestión de adaptación.

3. Empresas cerebro: basadas en un entorno de aprendizaje. Pone el énfasis en el conocimiento, la inteligencia y la información. Empresas transformadoras e innovadoras.

4. Empresa valores: es una organización basada en principios, en tradiciones, en valores y creencias. Su historia es protagonista del presente. Un cambio de valores supondrá aceptar una pequeña revolución en su estructura y organización.

5. Empresa sistemas políticos: son aquellas basadas en el mantenimiento de intereses, en el equilibrio de poder, en las alianzas ocultas y en los pactos entre las diferentes fuerzas que ejercen ese poder.

6. Empresas cárceles psíquicas: su cultura se basa en el sentimiento de represión, sea de manera consciente o no. Al final la empresa se apodera del alma del trabajador.

7. Empresas flujo y transformación: son las organizaciones que viven en una vorágine de cambio. Puede resultar beneficioso en los escenarios altamente competitivos.

8. Empresas instrumentos de dominación: responden a culturas altamente agresivas, no sólo en lo que afecta a la obediencia y represión, sino a la imposición de valores y obsesión por los objetivos.”¹

La comprensión al evidenciar estas imágenes ayudará a los líderes de las organizaciones a lograr mayor efectividad en la gestión. Los gerentes podrán ver las imágenes de la organización en diferentes perspectivas y se volverán hábiles en la lectura de la cultura desde múltiples ángulos, para poder desarrollar estrategias de acción que sean consistentes con las ideas a las que arriban. Los jefes que desarrollen la habilidad de poder leer la vida

¹<http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2016/06/09/las-metaforas-de-la-organizacion-de-morgan-12-identificamos-la-cultura-de-empresa/>

organizacional tendrán según este marco teórico una ventaja competitiva para permanecer más abiertos y flexibles, al dejar en suspenso los juicios inmediatos para dar lugar al surgimiento de una visión más completa de la situación.

Generalmente estas imágenes de las organizaciones podrán ayudar a la comprensión de nuestra mirada a través de moldear las perspectivas y formas en que vemos a la organización como determinada entidad, para actuar en consecuencia. Esto habilita a poder analizar a la organización desde diferentes puntos de vista. Como ventaja, las metáforas también ayudan a las organizaciones a crear y describir realidades compartidas. Poder capitalizar esta idea significa para el profesional de Recursos Humanos poder contar con un abanico de análisis posibles para identificar los símbolos que operan y administrar de manera eficiente los factores inconscientes que afectan a las organizaciones (Morgan, 2006; Renz, 2009). Vale la pena advertir también la necesidad de tener cuidado en no considerar a estas metáforas literalmente. La teoría del autor entonces aporta a la pregunta planteada en el presente trabajo final, como recordatorio de la importancia de considerar múltiples perspectivas de análisis y explorar la naturaleza compleja de las organizaciones tradicionales.

Por su parte, el concepto de Organización Requerida (Jacques, 1997) plantea el diseño de la estructura de las organizaciones en base a sus estrategias. Veremos cómo esta comprensión nos dará elementos para poder discernir cuál es el mejor modelo intrínseco a las necesidades de las metodologías tradicionales o ágiles. No es lo mismo cualquier tipo de diseño de la estructura organizacional para los distintos tipos de desafíos que son requeridos por la estrategia de negocio. El autor introdujo entonces el análisis organizacional y estudió diferentes estratos de complejidad que operan para la toma de decisiones en base a las distintas complejidades. Estos estratos están correlacionados con el horizonte de tiempo que una persona puede anticipar con sus decisiones. De alguna manera este modelo trae a colación aspectos acerca del *SPAN* de control y la capacidad de resolución de los problemas que va acompañando la forma piramidal de gestión en donde las

decisiones hacia arriba van alejándose progresivamente de la operación directa y de la táctica, para alcanzar el nivel de la estrategia. A esto se refiere su llamada estratificación de los sistemas organizacionales. Según el autor el ser humano tiene una orientación natural por organizarse jerárquicamente en base a la complejidad de problemas que puede resolver. Veremos más adelante cómo este concepto también orientará algunas de las respuestas a la identificación de barreras implícitas para el escalamiento de la agilidad.

Así², empieza a aparecer otro concepto que tiene que ver con observar a la organización desde diferentes puntos de vista: la organización formal es la que está representada por el organigrama, la organización real es la que está operando en la realidad, y la organización requerida refiere a aquél ordenamiento ideal que la estrategia demanda. Por ejemplo, el concepto de "gerente real" es fácil de comprender para cualquier persona que trabaje en organizaciones. Gerente real es aquél al que el empleado siente espontáneamente que debe recurrir cuando enfrenta un problema que lo supera. Es quien de hecho determina el trabajo que hace el subordinado, y quien también de hecho lo evalúa. Gerente real es aquél que por su capacidad de comprensión y de decisión está en condiciones de agregar genuino valor al trabajo del subordinado. Se debe distinguir al gerente real del gerente formal. Ocurre con frecuencia que la gente tiene gerentes designados formalmente por el organigrama, pero que no operan como sus gerentes reales.

El descubrimiento de este autor consiste en lo siguiente: se detecta curiosamente que para que alguien sea reconocido como jefe real debe superar un cierto umbral definido de estrato de complejidad por encima del puesto del colaborador. Estos estratos, además, proyectan curvas de complejidad en donde la capacidad se va desplegando acorde la persona vaya madurando en edad.

Dice Jaques que esta investigación se repitió cientos de veces en distintas organizaciones en países diversos, y que se encontró siempre la misma regularidad. Estos resultados apuntan al descubrimiento de una característica universal del trabajo humano: la existencia de estratos de

² <http://unimoronhugotorrente.blogspot.com/2015/05/elliott-jaques.html>

complejidad. Cada uno de los dos (jefe-subordinado) depende del otro para hacer bien su trabajo, y cada uno tiene un margen pleno de decisión. En estas condiciones se dan situaciones que promueven la confianza recíproca.

Durante un largo tiempo se supo que esta regularidad existía, pero no se podía dar cuenta de su origen. Es decir, no se sabía qué había en la gente que origina de modo natural esta división vertical del trabajo. Aproximadamente hacia mediados de la década de 1980, se descubrieron algunas pistas para esa respuesta. Los humanos utilizamos distintos procesos mentales para resolver problemas de trabajo, y estos procesos difieren de forma cualitativa entre sí. Para que un gerente pueda agregar genuino valor al trabajo de su colaborador, su posición y su potencial individual deben estar en el estrato inmediato superior al de este último.

Uno de los aspectos en que esta teoría se perfila como única es en su carácter sistémico. Las definiciones de estructura orgánica, sistemas de recursos humanos y prácticas de liderazgo gerencial parten de una misma base teórica, y en la práctica operan de modo mutuamente integrado:

“En resumen, haré interactuar cuatro grandes grupos de factores: primero, la capacidad del individuo en términos de los modos de maduración, a lo largo de la vida, de una serie de niveles cada vez más altos de capacidad. Segundo, una serie de niveles cada vez más altos de complejidad intrínseca del trabajo, correspondientes a los niveles de capacidad de los individuos. Tercero, una serie de niveles cada vez más altos de estructura organizativa que reflejan tanto los niveles de complejidad del trabajo como la capacidad de los individuos. Cuarto, una amplia gama de procesos, incluidas las prácticas de liderazgo gerencial, que se aplican con responsabilidad y coherencia”.³

Aldo Schlemenson fue uno de los principales discípulos de Eliott Jacques en la Argentina. Ha sido un destacado profesional argentino en el campo organizacional que hizo su doctorado en la Universidad de Brunel, en

³https://books.google.com.ar/books?id=PJ0bSTdimPIC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=aldo+schlemenson+organizacion+requerida&source=bl&ots=I36z3fkdu_&sig=z5yDb7penUYnyfqLCYZPf0DyUiY&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwic4O_W1NncAhUiw1kKHfWCCZ0Q6AEwCXoECAAQAQ#v=onepage&q=aldo%20schlemenson%20organizacion%20requerida&f=false Pág 57 del libro *La Organización Requerida*

Inglaterra. En su libro, “La perspectiva ética en el análisis organizacional” (Schlemenson, 1990) menciona algunas dimensiones relevantes para el análisis del funcionamiento de las organizaciones que nos ayudarán a comprender la lógica en la que las organizaciones tradicionales funcionan:

1. El proyecto: Sólo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización. La concreción satisfactoria representa el éxito de las ideas e intuiciones originarias.

2. Tarea y tecnología: Del proyecto de la organización se desprende un objetivo que representa los resultados esperados. Supone una tarea primaria que será la actividad central de la organización.

3. Estructura: Me detendré especialmente en esta dimensión, pues será retomada luego a la luz del entendimiento de la organización requerida por los negocios que deben operar bajo el paradigma de la agilidad. Se refiere al conjunto de roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema. Definir la estructura de roles, en forma explícita, permite que la organización sea independiente de las personas que circunstancialmente la conforman. Las personas pasan, rotan. Los roles permanecen. En sentido amplio, la estructura supone:

- El organigrama.
- La definición de las funciones asignadas en cada puesto
- La descripción de las tareas
- Mecanismo de comunicación formal
- Distintos tipos y niveles de autoridad
- Relaciones entre áreas y sectores y de éstos con dependencias externas.
- Objetivos de cada posición.

Cuando la estructura está bien delimitada y definida, permite que los lugares sean claros legítimos, sin ambigüedades ni superposiciones, permite trabajar sin conflicto, desarrollar al máximo las potencialidades, sentirse respaldado por la organización en el ejercicio pleno de los derechos adquiridos.

Dentro de esta dimensión se definen cuatro formas organizativas:

a. Estructura formal: es la que está representada en el organigrama.

- b. Estructura presunta: es como los miembros la perciben.
- c. Estructura real: es la que efectivamente opera y puede inferirse mediante el análisis sistemático.
- d. Estructura requerida: es la que se requiere a partir de la estrategia organizacional.

4. Integración psicosocial: Esta dimensión alude a las relaciones interpersonales dentro del sistema. La dimensión interpersonal configura un sistema vincular, es la dinámica interna. Puesto que los individuos ven comprometida su personalidad en el ejercicio de los roles institucionales, la interacción se ve teñida emocionalmente. Hay dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales:

- Un eje vertical caracterizado por las relaciones con la autoridad y de naturaleza asimétrica.

- Un eje horizontal que es el de las relaciones entre pares, de naturaleza simétrica. El segundo proviene de la existencia del primero. Veremos más adelante cómo esta diferenciación funciona como una de las claves para comprender la diferencia de perspectivas entre las metodologías tradicionales y las ágiles. En las primeras hay una predominancia del eje vertical, mientras que en las ágiles se centra el foco en el eje horizontal.

5. Aprovechamiento de los recursos humanos: Los individuos que forman parte de una organización son particularmente sensibles al trato que reciben. Aspiran a una retribución justa, acorde con lo que sienten que aportan, y también a ocupar un lugar significativo que permita que sus opiniones, intereses y motivaciones sean tenidos en cuenta. Este trato tiene un efecto incentivador que fortalece el vínculo sólido de identificación positiva, de satisfacción con el trabajo y de estímulo a la productividad. Este concepto se vincula con lo que luego veremos como la búsqueda de autorrealización en el tope de la conocida pirámide de Maslow (Maslow, 1943). Pareciera ser que en las prácticas que involucran agilidad, el propósito alineado al despliegue de los proyectos por sí mismo pretende ser el principal motivador de los equipos más horizontales y auto organizados.

Por el contrario, dentro de las teorías más tradicionales de gestión algunos de los factores que contribuyen a configurar la buena relación de los

individuos con su trabajo pueden ser el salario, el desarrollo de carrera, o el compromiso que sientan con la tarea.

6. Grupos internos de poder: Toda organización por estar diferenciada en sectores, roles y niveles, conforma una variedad amplia de grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social. Dichos grupos son proclives a entrar en conflicto. Constituye un error suponer que todo poder se concentra en la cúspide de la pirámide organizativa. En la sección exploratoria dentro del presente trabajo se rescatará este concepto como uno de los factores que según los encuestados más incide como barrera para el escalamiento de la agilidad.

7. Contexto: se ha convertido en los últimos tiempos en un tema central, por lo volátil y cambiante.

Podemos comprender en este punto que diseñar la Organización Requerida por la estrategia implica revisar las estructuras organizacionales de manera tal que se promuevan las sinergias inter-áreas con la finalidad de promover mayor interacción en las gestiones con foco en el logro de los objetivos del negocio. Es necesaria a la hora de acompañar a una cultura de agilidad poder abordar la instalación de dispositivos de cambio y aprendizaje, como por ejemplo la posibilidad de diseñar espacios comunes de trabajo en equipo con foco en el liderazgo de proyectos, lo que posiblemente modele el contexto para habilitar esos logros de gestión. En estos sistemas laborales, el desarrollo de algunas competencias es deseable para lograr un liderazgo inspirador que promueva la ejecución eficaz de las tareas. Como ejemplo, poder alinear al equipo de jefes a través del ejercicio común de plantear los valores que invisten a la organización para el alcance de la cultura deseada, son campos de acción en donde los profesionales de Recursos Humanos tenemos un terreno interesante para el aporte de valor como especialistas en gestión de personas.

Creo interesante resaltar la importancia del análisis institucional y de las reglas que condicionan los comportamientos de las personas dentro de las compañías. Resulta de valor comprender cómo el contexto determina comportamientos y de qué manera los modelos mentales son generadores

de realidades que pueden potenciar algunas ideas o, por el contrario, inhibir algunos comportamientos deseables dentro de los grupos de trabajo. Siguiendo la lógica, en la mayoría de las estructuras piramidales es común que el éxito de un colaborador esté dado más por su capacidad de comprender las redes de esponsorio y su posibilidad de influenciar a otros (poder), que en tanto a su inteligencia técnica o de negocio como único aspecto a ser considerado.

Silvana Bergonzi (Bergonzi, 2017) ha explicado distintas diferenciaciones que pueden tomar las estructuras organizacionales, y las implicancias que estas diferenciaciones generan. Por ejemplo, la diferenciación horizontal es una forma a través de la cual una organización agrupa las tareas en roles y éstos en sub-unidades que suelen ser llamadas funciones o divisiones. En las diferenciaciones horizontales se propicia mayor especialización, se puede ganar profundidad de conocimiento y provocar mayor productividad. Por el contrario, se puede perder eficiencia al provocar orientación de silos, disminuir la comunicación *cross áreas* y generar fricciones interfuncionales.

Por su parte, la diferenciación vertical es una modalidad a través de la cual una organización diseña una jerarquía de autoridad y crea relaciones de reportes. El control de mandos se centraliza de manera tal que se garantiza cierto alineamiento a través de la subordinación de las decisiones en donde se establecen canales de autoridad y responsabilidad para una buena dirección y control de las actividades planeadas. De esta manera se promueve el cumplimiento del curso de acción fijado con las metas propuestas. Como punto en contra, este tipo de estructuras suelen ser más rígidas e inflexibles al depender de personas claves, lo que podría originar trastornos. En resumen, es importante considerar las implicancias al promover un diseño organizacional menos jerárquico y más horizontal, como requieren funcionar los equipos de trabajo ágiles.

Las tramas de las organizaciones pueden ser vistas como sistemas conversacionales, y eso nos da una pista acerca de la importancia de poder liderar tareas, proyectos o equipos, teniendo en cuenta el factor persuasivo

sin desconocer las reglas de poder que son inherentes a cualquier sociedad de personas. Tomar con responsabilidad ética este hecho implica para los líderes el deseable desafío de ser consistentes entre el decir y el hacer. Al final del día, nuestros *Stakeholders* (grupos de interés) nos juzgarán en base a nuestro ejemplo. Lograr asociar voluntades a través de la inspiración también facilitará el terreno a aquél que quiere promover el logro conectando con el propósito de quienes lidera.

Es en este sentido que el posicionamiento estratégico de Recursos Humanos, a través de su planeamiento, implica la creación de políticas, procesos y despliegue de herramientas que en definitiva puedan modelar la cultura de manera tal que se alcancen los objetivos del negocio. Las prácticas de premiación por resultados, por ejemplo, apuntan a promover la meritocracia, y terminan representando un factor clave para la mejora de la productividad de la compañía. Al identificar las barreras que imposibilitan el escalamiento de la agilidad habrá que tener en cuenta el despliegue de los dispositivos adecuados que las mitiguen y faciliten la cultura perseguida.

En su conjunto todas estas políticas organizacionales darán forma a la propuesta de valor al empleado (EVP, por sus siglas en inglés) que determinada organización tiene para sus colaboradores. En definitiva, apunta a responder a la pregunta de por qué se elige trabajar en esta compañía o, para decirlo de una manera diferente: qué significa para uno trabajar en esta compañía. Todo este universo de símbolos, premios y castigos modelan cultura que podría contribuir (o inhibir, si está mal gestionado) al compromiso organizacional.

La temática nos habilita a introducir un concepto interesante cuyo impacto muchas veces escapa de lo que está acordado y establecido en un contrato laboral formal. Por el contrario, el llamado contrato psicológico según Davis y Newstrom (Davis y Newstrom, 1991): "es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. (...) Define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema (p. 54)".

Por consiguiente, se desarrolla subyaciendo a la organización formal, basándose en los intereses de las partes que no necesariamente están

formalizadas por los empleadores. Se comprende también que se pueden establecer contratos psicológicos entre cada uno de los empleados, así es como para Schein (Schein, 1992): "(El Contrato Psicológico) implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización." (p. 20).

Un punto que será interesante vincular con el desafío de la agilidad en las organizaciones puede encontrarse incluido dentro de los estratos más altos de la famosa pirámide de Maslow (Maslow, 1943), un psicólogo estadounidense que planteó gráficamente la jerarquía de las necesidades humanas con esta figura. En este sentido la autorrealización funciona como uno de los aspectos que mayor satisfacción genera en relación al propósito profesional de cada sujeto. Podemos ir anticipando que los modelos de la agilidad contemplarán este aspecto como uno de los centrales. De esa manera funcionaría el propósito compartido del equipo frente a los desafíos comunes, más allá del premio o castigo individual que representa la recompensa salarial. Coincide esta mirada con lo planteado por McGregor (McGregor, 1960) en referencia a la "teoría Y", a quien también retomaremos más adelante.

Otro punto de vista interesante dentro de este marco, lo traen Kesler, G. & Kates, A. (Kesler & Kates, 2010), quienes se han ocupado de estudiar cómo hacer cambios en los diseños organizacionales de las compañías para alcanzar los resultados que se quieren lograr. Según su mirada, el buen diseño requiere tener en claro el problema que se quiere resolver. Cuando éste punto no está identificado, costará poder encontrar el diseño adecuado para el mejor desempeño organizacional.

La cultura entonces estará modelada en base al resultado de las decisiones que se toman con respecto a la estructura, los procesos y la buena ubicación del talento para poder desplegar a pleno la potencialidad de sus capacidades. Uno de los propósitos principales de las compañías es la posibilidad de tomar decisiones a través de sus colaboradores. Por supuesto que esta autonomía siempre está atravesada e influenciada por el poder.

Comprender cómo las reglas intrínsecas del diseño y de las políticas organizacionales dan flujo a esas asignaciones de poder serán determinantes para enmarcar el comportamiento de las personas. Contar con la estructura adecuada no logrará ningún resultado si el talento adecuado no esté alocado de manera correcta. Ese trabajo de diseño organizacional no estará completo hasta que se cuente con los líderes adecuados en el lugar correcto. Los líderes expertos en el negocio tienen mucho que aportar en el involucramiento del mejor modelo organizacional.

Concuerda con esta mirada Gareth Jones (Gareth Jones, 2012), quien menciona en su libro "Diseñar la estructura organizacional es una tarea difícil y desafiante. (...) A medida que una organización crece y se vuelve más compleja, es importante cambiar su estructura para responder a las necesidades o contingencias cambiantes. Diseñar una estructura que se adapte a las necesidades de una empresa es un desafío a manejar. Cada estructura tiene ventajas y desventajas, y los gerentes deben estar listos y dispuestos a rediseñar su organización para obtener las ventajas y anticipar y minimizar los problemas de cualquier estructura que elijan. Una organización en control de su estructura cuenta con una importante ventaja competitiva sobre una que no la tenga. Muchas organizaciones ignoran los problemas de coordinación inherentes al proceso de estructura."

Este mismo autor nos introduce el modelo de Greiner (Greiner 1972 en Gareth Jones 2012). Me interesa traerlo a colación pues en dicho modelo se introduce un concepto central del presente trabajo, el de la agilidad en las organizaciones. Greiner propone que las organizaciones atraviesan determinadas secuencias de crecimiento a medida que evolucionan. En cada una de estas etapas se presentan problemas que pueden causar crisis y que deben ser resueltas para que las organizaciones estén listas para pasar al siguiente nivel de crecimiento.

Mencionaré en particular al último estadio de este modelo, pues introduce la temática que retomaré más adelante: la colaboración. Para el modelo, crecer a través de los entornos colaborativos significa una manera de visualizar que existe mayor espontaneidad en la gestión a través de los equipos y un manejo hábil de las diferencias interpersonales. La

autodisciplina y el control social se posicionan por sobre el control formal. Para las organizaciones que se encuentran en esta etapa de crecimiento logran introducir nuevos productos más rápidamente. El desarrollo de los vínculos interpersonales logra poder contar con redes globales dentro de las organizaciones que facilitan esta estrategia de colaboración.

Pero cambiar de una estructura mecánica a una orgánica a medida que crece una compañía resulta una tarea difícil que puede traer muchos problemas, y es en este punto en el que muchos de los intentos fracasan. Aquí se evidenciaría una de las principales barreras que puede operar para el escalamiento de la agilidad: "Aunque Xerox y Chrysler pasaron a una estructura de equipo de producto para agilizar su toma de decisiones, este cambio no se realizó hasta que ambas compañías experimentaron grandes problemas con sus estructuras, problemas que incrementaron los costos, redujeron la calidad del producto y redujeron severamente su efectividad. De hecho, ambas compañías estuvieron cerca de la bancarrota." (Jones 2010)

El último de los autores del que me serviré para poder comprender la manera en la que funcionan las organizaciones es Douglas Mc Gregor (Mc Gregor, 1960). Su "Teoría X e Y" fue ideada por como parte de sus estudios de los funcionarios de administración en Estados Unidos. McGregor diferencia dos enfoques a la hora de entender y liderar a los trabajadores.

La teoría X representa una gestión rígida y autoritaria, la que entendemos ahora por más tradicional, y se basa en la idea de que los trabajadores siempre intentan hacer lo mínimo posible y por lo tanto tienden a evitar el trabajo. Esta idea negativa de los trabajadores a su vez hace que el liderazgo de los mismos deba ser claro en sus estructuras y procesos, por ende, muy estricta. La diferenciación entre trabajadores y jefes estará entonces muy definida.

La teoría Y, por el contrario, refiere a una gestión más enfocada en la motivación y toma de responsabilidades de los empleados, y es en ese sentido un paradigma de gestión más moderno. En este caso se parte de la premisa de que los trabajadores se esfuerzan por sí mismos, buscan tomar responsabilidad y aceptan desafíos. La motivación vendría de aspectos diferentes más que el de ganar dinero a través del trabajo. La gestión en este

caso se enfoca en distribuir responsabilidades y crear un equipo de trabajo que permanezca motivado a lo largo del proyecto.⁴ Veremos más adelante cómo esta teoría tiene una estrecha relación con la conceptualización del trabajo implícita en los enfoques tradicionales y ágiles.

En palabras del autor, " **Teoría X**: está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. De esta manera, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de

⁴<http://gestiondeproyectos-master.com/teorias-de-motivacion-teoria-x-e-y-de-mcgregor/>

objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla implícita en la gente de manera natural.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.”⁵.

Hemos comprendido hasta aquí diferentes maneras de conceptualizar a las organizaciones y entender cómo funcionan estructuralmente. Como vimos, existen distintas posiciones respecto a la manera en la cual las mismas pueden diseñarse para producir mejor. Algunos de los autores mencionados en este apartado (Schlemenson, Jacques, Bergonzi, Kesler & Kates, Gareth Jones) nos han dado una visión sistémica y estructuralista que da luz sobre la importancia del diseño organizacional como modelador del tipo de compañía y cultura que se persigue. Otros autores mencionados (Morgan, Maslow, Davis & Neswstorm, Schein, Mc Gregor) nos han aportado claridad sobre aspectos de la naturaleza humana que están presentes a la hora de gestionar dentro de las organizaciones. Estos aspectos pueden tener que ver con identificaciones psicológicas, metáforas implícitas que crean realidades o necesidades de satisfacción intrínsecas en los seres humanos, además del poder que siempre está presente en las redes organizacionales.

Me propongo a continuación poder adentrarnos en un breve recorrido cronológico para identificar diferentes evoluciones históricas que dieron lugar al surgimiento de las distintas posiciones en cuanto a las metodologías de

⁵ <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

gestión posibles. Considero que esta comprensión ayudará a identificar hacia el final del presente trabajo a aquellas barreras organizacionales que dificultan el escalamiento de la agilidad en grandes compañías.



Universidad de
San Andrés

4.1. Métodos de Gestión Tradicionales

Antes de iniciar nuestro recorrido propongo al lector detenerse previamente en un breve análisis respecto a la correlación entre los contextos históricos donde las compañías se han desarrollado, en sintonía con los sistemas o procesos con los cuales han buscado organizarse. De esta manera, hacia el siglo XX comenzaron a plantearse necesidades productivas particulares que dieron motivo a la creación de diferentes industrias.

Podemos encontrar un mojón importante del surgimiento de las metodologías de gestión tradicionales en la época industrial identificada como el Fordismo. Explicado brevemente, este movimiento representó un modelo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford, un fabricante de automóviles. Se establece como el paradigma imperante entre la década del 30 y principios de los 70 en Estados Unidos, y se caracteriza por representar una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un gran número de operarios. Este modo de producción era rentable siempre que el producto pudiera venderse a un precio bajo en una economía desarrollada.

En aquel momento las necesidades de producción habían puesto el acento en la manufactura. En aquella realidad industrial el tiempo era pensado de manera lineal, relacionado con los requerimientos de las cadenas de montaje. Capitalizando algunos aprendizajes de los conceptos recorridos, se podría vincular a este período con una lógica que considera al rendimiento de los seres humanos en base a los aportes representados por la ya mencionada "Teoría X".

Los cambios dentro del siglo continuaron avanzando, y dentro de este paradigma fueron desarrollándose diversos modelos de gestión que mutaron para seguir dando respuesta adecuada al contexto. Así nacieron las metodologías de gestión clásicas o tradicionales, en donde podemos encontrar a la llamada metodología de gestión "*Waterfall*", haciendo alusión a la metáfora de las cascadas. En este paradigma se da como característica la naturaleza secuencial y jerárquica (de arriba hacia abajo). "Se compone

de fases estáticas (análisis de requerimientos, diseño, pruebas, implementación y mantenimiento) ejecutadas en un orden específico. *Waterfall* permite un mayor control en cada fase, pero puede ser muy inflexible si hay cambios posteriores en los alcances del proyecto.”⁶

Este modelo de desarrollo tuvo su origen acompañando el despliegue del mundo industrial y de la construcción, en donde los cambios a posteriori son costosos y de difícil implementación. Se comprende que, en la creación de un producto material, la realización de cambios en lo ya construido tiene mayores costos y dificultades que cuando lo que se gestiona son productos más abstractos. En el mundo de la informática, invertir más tiempo en el producto en las primeras fases del proceso podría evitar correcciones a problemas que serían más costosos de abordar cuando el proyecto ya se encuentre en sus fases de desarrollo e implementación.

Para comprender *Waterfall* en profundidad, sirve como resumen explicar que consiste en desarrollar un proyecto de forma secuencial, comenzando con las fases de análisis y diseño y terminando con las de testeo y puesta en producción. Estas fases podrían identificarse en 7 pasos que atraviesan: la concepción, la iniciación, el análisis, el diseño, la construcción, el *testing* y el despliegue. “En un desarrollo *waterfall* puro, cada una de estas fases representan una etapa diferenciada en el desarrollo del producto final. Cada una de estas etapas deben darse por concluidas antes de comenzar con la siguiente. Además, entre cada una de ellas, generalmente tenemos un hito bloqueante que nos impide avanzar a la siguiente si este no se libera adecuadamente. (Por ejemplo, los requisitos deberán ser validados por el cliente⁷ antes de avanzar a la fase de diseño.)”⁸

La utilización de este tipo de modelos trae como ventajas la facilidad para la medición del progreso del proyecto o la posibilidad de que el cliente interno no tenga que ser muy demandado, más allá del relevamiento de expectativas iniciales. También se logra previsibilidad del presupuesto que estará involucrado. Como contrapunto, en caso de que se tuvieran que implementar cambios una vez avanzado el proyecto, ésta eficiencia de dinero

⁶<http://www.cioal.com/2015/10/06/6-metodologias-de-project-management-que-debe-conocer/>

⁷ Vale aclarar que al hablar de cliente se hace referencia tanto al cliente interno como externo.

⁸ <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>

inicial se convierte en "arma de doble filo" por las modificaciones posteriores. En la actualidad se sigue utilizando para proyectos sencillos o en los que el objetivo final está totalmente claro.

Ahora bien, teniendo en cuenta estas características resulta lógico pensar que el estilo de gestión a través de metodologías *Waterfall* pudiera estar más relacionado con los desafíos contextuales del mundo laboral de décadas anteriores, en donde las metas pudieran ser ambiciosas, aunque relativamente estables. Poder dedicar tiempo y profundidad a la calidad de las bases parece una buena idea cuando lo que se quiere elaborar es algo que luego se construirá sobre ello sin necesidad de ser flexible y cambiante en el tiempo, sino más bien robusto y duradero.

Entre los puntos positivos que trae esta metodología de trabajo, pueden destacarse que desarrolladores y clientes se ponen de acuerdo en una fase muy temprana del proyecto, lo que lleva a una planificación y un diseño más sencillos y directos. A su vez, el progreso del proyecto es más fácil de medir y seguir, dado que el alcance completo del mismo se conoce de antemano. Durante la fase de desarrollo, es posible que varios miembros del equipo participen o continúen con otros trabajos, dependiendo de la fase activa del proyecto. Excepto para revisiones, aprobaciones y reuniones de estado, no se requiere estrictamente la presencia del cliente después de la fase de requisitos.

Por el contrario, entre los aspectos más negativos de esta metodología aparece el hecho de que en muchos casos los clientes se sienten abrumados por los detalles, y con este enfoque se requieren detalles específicos, proporcionados al principio del proyecto. Pero el principal inconveniente del desarrollo *Waterfall* es la posibilidad de que el cliente no esté satisfecho con el producto final al que se ha arribado. Dado que todos los entregables se basan en requisitos documentados, es posible que un cliente no vea lo que se entregará hasta que esté casi terminado. En ese momento, los cambios pueden ser tanto difíciles de implementar como caros.

Avanzando en la evolución de este concepto, aparecen las metodologías de gestión de proyectos, más conocidas como Project

Management. También tienen algo interesante que aportar a esta altura de la lectura para el entendimiento de los sistemas de gestión. "La guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es el estándar de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI) y es el único estándar acreditado por la American National Standards Institute (ANSI) (organismo para la coordinación y el uso de estándares para EEUU). Proporciona un marco común para los gestores de proyectos, suministrando un léxico y unos procedimientos estructurados aplicables a cualquier tipo de proyectos. PMI se fundó en 1960 y es una organización internacional sin ánimo de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos..."(García Rodríguez 2015)⁹

En la década del '90, con el avance de la globalización y el acceso a la información que ha traído el auge de internet en las organizaciones, se empezó a requerir como palanca clave de la estrategia poder instalar la llamada gestión del cambio en las organizaciones. La adaptación a los nuevos contextos multiplicó como práctica necesaria a la gestión de proyectos, que actuaron como posibilitadores requeridos por los negocios. En este sentido, las compañías y los proyectos estuvieron cada vez más relacionados. Las empresas se vieron interpeladas a hacer cosas que antes no hacían, por lo que desarrollaron proyectos de innovación, crearon nuevos productos y servicios mediante proyectos de desarrollo, o tuvieron que adaptarse y reorganizarse para sobrevivir mediante proyectos de mejora continua.

Los proyectos entonces se convirtieron en una necesidad en las organizaciones para implementar los cambios que fueron necesario instalar a raíz del desafío del contexto. Es así como las compañías fueron tomando conciencia en esta forma de trabajo, y es por ello que requirieron de una buena metodología para gestionar iniciativas de manera eficaz. En la medida en que fueron capaces de reducir tiempos de entrega, mejorar el control del presupuesto y reducir los riesgos de estos proyectos, las organizaciones se volvieron más competitivas en el mercado nacional e internacional. Apareció entonces como algo requerido en el mundo del trabajo la instalación de

⁹ <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/32457/6/TFMMIJGarciaRodriguezRUO.pdf>

metodologías de gestión de proyectos para contribuir como modelo que aportase beneficios en términos de costos, calidad y control para las compañías, además de ser una poderosa herramienta de gestión del cambio organizacional.

Hasta hace poco más de una década sin lugar a dudas el único enfoque reconocido para la gestión de proyectos era el que se denomina actualmente “enfoque tradicional”, cuyo texto de referencia es el PMBOK (Project Management Institute, 2013). Se caracteriza por incluir una planificación predictiva, que busca establecer muy anticipadamente y de manera precisa los datos asociados al qué, quién, cuándo y cómo de un proyecto. Además, el enfoque tradicional hace mucho énfasis en los protocolos, roles y documentación en el proyecto.

Ahora bien, los proyectos generalmente se han estudiado más como sistemas técnicos en lugar de sistemas de comportamiento de personas. Es por eso que los aspectos racionales / técnicos de la gestión de proyectos han sido altamente desarrollados, mientras que se ha dejado de lado el análisis profundo de la gestión eficaz de los recursos humanos involucrados. Según el texto, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) del Project Management Institute (PMI), “la cultura (organizacional) puede tener una fuerte influencia en la habilidad del proyecto de alcanzar sus objetivos. El *Project Manager* debe conocer y entender cómo los estilos organizacionales y las culturas pueden afectar un proyecto, y en luz de la globalización, el impacto de las influencias culturales es crítico para proyectos que se desarrollan en diversas localizaciones y organizaciones alrededor del mundo”.

Como profesionales de Recursos Humanos, no tenemos que perder de vista el hecho de que la cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa para el éxito en la gestión según el estilo del proyecto. Por ejemplo, es más probable que un *Project Manager* que propone un enfoque inusual, o de alto riesgo, tenga la aprobación dentro de compañías más agresivas o desafiantes. Por el contrario, implementar un proyecto que requiera alta participación de todos los niveles de la

organización, va a tender a encontrar problemas dentro de una estructura jerárquica rígida.

En la PMI-PMBOK, se describe particularmente que en las organizaciones matriciales débiles, el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador, que a veces trabaja como ayudante y coordinador de comunicaciones, y que no puede tomar o hacer cumplir todas las decisiones de manera personal, en tanto no tenga la aprobación de un gerente o director de nivel superior. Además, este director de proyecto en una organización matricial posiblemente pueda tener sólo una dedicación parcial (PMI-PMBOK 2013, p.22).

Es clave tener en cuenta que la investigación de las emociones de las personas y de los estilos de las diferentes conductas son fundamentales para predecir el éxito o fracaso de un proyecto que debe llevarse adelante, por más que los análisis técnicos y de planificación sean impecables. La misma librería del PMI hace hincapié a la dimensión humana involucrada: "La gestión de recursos humanos es de importancia clave y estratégica para la organización orientada a proyectos. Cada vez que se inicia un nuevo proyecto o programa, cambia la configuración de recursos humanos de la organización. Dentro de este entorno dinámico, se requieren prácticas diferentes y adicionales a los de la organización gestionada tradicionalmente. Sin embargo, a pesar de esto, las necesidades de gestión de recursos humanos en la organización orientada a proyectos no han recibido una gran atención ni en la gestión de recursos humanos ni en la literatura de gestión de proyectos."¹⁰

Por lo tanto, la gestión de proyectos fue el modelo que permitió más ventajas que cualquier otro enfoque de gestión, tanto en términos de maximización de calidad como en el manejo eficiente de recursos, y se ha vuelto una competencia prioritaria para los líderes de las organizaciones. Se comprende que se haya empezado a requerir esta capacidad de talento a aquellos profesionales calificados para poder gestionar eficazmente los proyectos. "Siguiendo con el estudio de PMI, aquellas empresas que fueron capaces de responder más rápidamente a los cambios y la dinámica de los

¹⁰ <https://www.pmi.org/learning/library/human-resources-management-project-organization-8322>

mercados, fueron aquellas organizaciones que ejecutaban más satisfactoriamente sus proyectos (69% frente a 45 por ciento). Las buenas prácticas y un alto grado de madurez en la gestión de proyectos otorgan a estas empresas una ventaja competitiva.”¹¹

Para comprender en profundidad algunas características de este modelo es interesante recurrir nuevamente al PMBOK: en los proyectos de ciclo de vida predictivo (también conocidos como totalmente orientados al plan), el alcance del proyecto, el tiempo y costo requeridos para lograr dicho alcance se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto. Estos proyectos atraviesan una serie de fases secuenciales o superpuestas, donde cada fase suele enfocarse en un subconjunto de actividades del proyecto y en procesos de la dirección del proyecto. El trabajo realizado en cada fase normalmente es de naturaleza diferente al realizado en las fases anteriores y subsiguientes, y por lo tanto la composición y habilidades requeridas del equipo del proyecto puede variar de una fase a otra. (PMI-PMBOK, 2013, pág. 43)

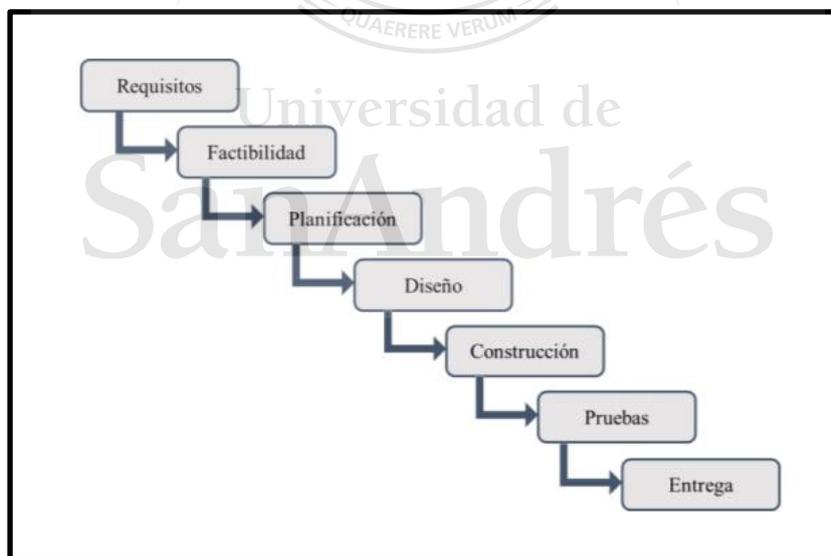


Fig. 1: Etapas en el modelo de Gestión de Proyectos (Waterfall)

Haciendo referencia a la metodología tradicional para el desarrollo de proyectos, “El alcance global del proyecto será descompuesto en un conjunto de requisitos y trabajos a realizar (...). Al comienzo de una iteración, el equipo

¹¹<http://salineropampliega.com/2014/06/la-gestion-de-proyectos-como-herramienta-estrategica-de-la-empresa.html>

trabaja para determinar cuántos de los elementos de alta prioridad de la lista de pendientes se pueden entregar dentro de la siguiente iteración. Al final de cada iteración el producto debe estar listo para su revisión por el cliente (...). Generalmente se opta por los métodos adaptativos en entornos que cambian rápidamente, cuando los requisitos y el alcance son difíciles de definir con antelación y cuando es posible definir pequeñas mejoras graduales que aportarán valor a los interesados". (PMI-PMBOK 2013. Pág. 45)

4.2. Métodos de Gestión Ágiles

La época actual está atravesada por un crecimiento exponencial en la velocidad de los cambios que trajo implícita la llamada Transformación Digital. Como hemos visto, el contexto se ha transformado de una manera desafiante, a tal punto que algunos pensadores comenzaron a utilizar a la sigla VUCA para definirlo. En inglés esta referencia describe al contexto como Volátil, Incierto, Caótico y Ambiguo. Por este motivo debieron evolucionar las anteriormente mencionadas teorías de gestión de proyectos a través de perfeccionamientos y ajustes.

Las metodologías ágiles en general proponen priorizar la respuesta al cambio antes que la planificación (precisamente en respuesta a ese contexto VUCA); o destacar a los individuos e interacciones antes que los procesos extensivos y monolíticos que no responden a los tiempos de los equipos de trabajo que hoy en día se requieren. La lógica de la agilidad ha nacido originalmente para dar respuesta al desarrollo del mundo del software, y en su manifiesto los autores postulan textualmente valorar a los individuos e interacciones por sobre procesos y herramientas, el software funcionando por sobre la documentación extensiva, la colaboración con el cliente por sobre la negociación contractual, la respuesta ante el cambio por sobre seguir un plan.

Coincide con este punto la mirada de Letelier Torres (Letelier Torres, 2015), al manifestar que este mundo cambiante nos revela una clara tendencia en cuanto a proyectos de más corta duración, desafíos que crecen

en su complejidad, contextos multidisciplinarios de trabajo, y especialmente respecto de que los cambios pueden ocurrir mucho más frecuentemente durante el transcurso de los proyectos. Estos desafíos han impulsado la aparición del enfoque ágil, una forma diferente de abordar los proyectos y de realizar el trabajo en equipo. El enfoque ágil no es totalmente excluyente del enfoque tradicional, en muchos aspectos son complementarios, y deben serlo puesto que el enfoque ágil es minimalista, y hay aspectos que sencillamente no contempla. Cuando se requieren esas competencias transversales basadas en prácticas ágiles éstas suelen tomarse desde el enfoque tradicional. (Letelier Torres 2015)¹²

Ya estamos en condiciones de poder retrotraernos al nacimiento de este concepto a lo largo de la historia, y podemos remitirnos a la época en donde Toyota tuvo que innovar la manera en la que se trabajaba a través del reconocido modelo Toyota Production System (TPS). En los años 70 El TPS, con su énfasis en la mejora continua y el valor del compromiso de los empleados, fue considerado por la industria automotriz como un auténtico *benchmark*. Podría decirse que surgió como respuesta de Japón ante la precariedad de recursos para fabricar autos en la posguerra, al competir con Estados Unidos.

Como consecuencia el enfoque en eficiencia puso de manifiesto la importancia de poder trabajar bajo un paradigma que logre el mejor aprovechamiento al gestionar mediante una organización diferente de los procesos. Básicamente este modelo se ocupó de generar nuevas reglas industriales con el propósito de generar productos de calidad al más bajo costo y de manera más eficiente. Lo logra programando una secuencia de producción equilibrada que minimiza los stocks.

Vamos comprendiendo mejor cómo el paradigma del tiempo en la manera de trabajar fue siendo reconsiderado desde aquél momento, centrándose en la necesidad de su optimización, y modificando la conceptualización de cómo debían trabajar los equipos (más autonomía y

¹²<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/82246/INNODOCT-Letelier.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

responsabilidad, menos control supervisado y más diseño de procesos que no puedan fallar). Si se quiere, se puede identificar aquí una tendencia a la conceptualización del trabajador más vinculada a la perspectiva que hemos introducido en el primer apartado con respecto a la ya mencionada "Teoría Y".

Cronológicamente podemos encontrar otro ejemplo de los desafíos que han atravesado las empresas industriales en la metodología *Lean*, que surgió a partir de un desprendimiento del TPS, y ha influido en la aparición de la agilidad en el mundo del software. Se trata de un sistema de producción orientado a generar la eliminación de los desperdicios, buscando la creación de productos de la manera más eficiente. Mundialmente este proceso ha sido conocido como el sistema "Just in Time". El sistema se ha establecido sobre la base de la mejora continua, con el objetivo de hacer productos de la manera más rápida y eficaz, lo que lleva a poder entregar los automóviles lo antes posible.

Entre las características principales se da la posibilidad de poder corregir las fallas en el mismo momento en el que se produce el problema. Así los equipos se detienen inmediatamente evitando que la falla siga afectando la cadena de producción posterior. A su vez, el proceso "Just in Time" postula producir sólo lo que se necesita en el siguiente proceso a través de un flujo continuo. Se puede apreciar en esta retrospectiva los orígenes que fueron dando paso a la aparición de la agilidad en las organizaciones.

En la actualidad se considera que utilizar metodologías ágiles traería beneficios desde diferentes perspectivas, dado que se propone como esquema de trabajo a la colaboración, pues se intenta co-crear con el cliente, lo que ayuda a asegurar su satisfacción. Además, el ahorro de tiempo pareciera ser otra de sus ganancias, pues el esquema contribuye a priorizar las tareas pequeñas e importantes. El esquema de trabajo pretende ser altamente flexible, cuando un cliente solicita una modificación, se trabaja en pequeñas iteraciones de una versión mínimamente viable que va perfeccionando sus características. Los equipos de trabajo de esta manera

pueden implementar soluciones sobre la marcha, lo que aumenta la velocidad en las creaciones. Podría decirse de alguna manera que se logra la optimización de los procesos a través de la eliminación de tareas innecesarias, puesto que deja de manifiesto de una manera más simple qué acciones generan impacto y cuáles se vuelven secundarias.

“las metodologías ágiles seguidas con disciplina y rigor cumplen con las mejores prácticas del PMBOK, tanto como el modelo tradicional o cascada. Lo que es diferente entre las dos, más allá del modelo de comando y control vs los equipos auto controlados, es cuándo y cómo se ejecutan esas prácticas y el nuevo léxico utilizado por los profesionales ágiles” (Sliger Michele, AgileConnection, 2006).

Acorde a Michele Sliger (Sliger, 2006), en un enfoque tradicional se trabaja duro para evitar cambios en el alcance, mientras que los enfoques ágiles son permitidos cambios en el alcance. La estrategia ágil, es fijar el costo y el tiempo y luego trabajar para implementar las características de mayor valor definidas por el cliente, por lo que el alcance se mantiene flexible (Sliger M., Relating PMBOK Practices to Agile Practices, 2008).

En palabras de Débora Slotnisky, una periodista especializada en transformación digital, “bajo el paraguas de estas metodologías (ágiles) se engloban varios formatos que usan paquetes de trabajo iterativos, cada uno de los cuales consta de pequeñas fases para definir, construir, probar y lanzar tanto productos como soluciones. Dado que consisten en un enfoque basado en pequeños ciclos para la gestión de proyectos, y que se sustenta en un proceso de co-creación entre varios actores, los beneficios que prometen son numerosos, entre ellos, que se minimizan los niveles de incertidumbre, se gana en velocidad y se optimizan los costos. En resumen, prometen un cóctel de ventajas por el cual en los últimos años muchas compañías comenzaron a utilizarlas.”¹³(Slotnisky, 2018)

Avanzando más en el detalle, dentro de este esquema uno de los modelos que puede dar luz sobre las características principales que contiene

¹³ Diario “El Cronista Comercial”, Suplemento Innovación, Martes 18 de septiembre del 2018, pág. 04.

el *mindset* de agilidad es el llamado modelo de *Scrum* (un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto). Considero que comprender la filosofía de trabajo que propone *Scrum* resultará un buen parámetro para poder entender un modelo de organización del trabajo distinto que está siendo demandado en este contexto de transformación que están atravesando las organizaciones. Será importante tener en cuenta a las reglas de la agilidad contenidas en estos esquemas como modelo fractal de lo que luego será deseable escalar al resto de la organización. En definitiva, la metodología ofrece una buena oportunidad de ver en lo particular (o laboratorio) lo que luego debiera transferirse a lo global dentro del "aparato organizacional".

El nombre de este modelo proviene del mundo del deporte, más específicamente del Rugby, haciendo referencia a cómo se llama la formación de los miembros del equipo que este deporte contempla. La metáfora fue acuñada hace ya varios años en Japón y Estados Unidos (1986), y su nombre se debe a la colaboración y la posibilidad de lograr cambios rápidos de manera iterativa y de base estructural.

"*Scrum* es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. (...) En *Scrum* se realizan entregas parciales y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto. Por ello, *Scrum* está especialmente indicado para proyectos en entornos complejos, donde se necesita obtener resultados pronto, donde los requisitos son cambiantes o poco definidos, donde la innovación, la competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales."¹⁴

Lo que comienza a posibilitar entonces el desarrollo ágil se centra en la potenciación de equipos multifuncionales con autonomía para decidir por ellos mismos, en contraposición a la organización con grandes jerarquías y divisiones por funcionalidad que estuve describiendo en las páginas anteriores. De esta manera es como se habilitan las iteraciones rápidas, con

¹⁴ <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

el cliente en el centro de la escena pudiendo dar su opinión continuamente. El mundo ha cambiado de tal manera que lo que comanda la decisión por los productos comienza a ser la llamada "experiencia del usuario", es decir, el foco en el cliente. Hoy en día *Scrum* es usado por empresas que en general son nativas digitales y que son pioneras en transformación tales como Yahoo!, Microsoft, Google, Motorola, SAP, Cisco, GE, entre las principales. Muchos de los colaboradores que operan en equipos bajo la lógica de *Scrum* dicen haber obtenido mejoras sustanciales, y en algunos casos una completa transformación de la productividad y la forma de trabajar.

Ahora bien, he notado a lo largo de mis investigaciones de campo que las grandes compañías suelen aplicar estos modelos de trabajo a diferentes áreas o sectores que son requeridos por la transformación digital en las industrias. Sin embargo, este tipo de lógica de funcionamiento de equipos es valorado como necesidad de transformación del *mindset* organizacional para los negocios, independientemente de que medie o no la tecnología. El problema aparece cuando estos sectores aislados en las organizaciones, que por lo general llevan el nombre de células, requieren interactuar con el resto de las áreas y funciones de las compañías.

Me gustaría recurrir en este punto a una metáfora para transmitir esta idea: una televisión con tecnología 4K, al ser conectada a una señal de baja calidad, obtiene como resultado una imagen que será de baja calidad. De esa misma manera, las organizaciones pueden tener sectores que trabajen bajo el paradigma de la agilidad, pero cuando el circuito de las decisiones toque sectores que no lo hacen de esa misma manera, el resultado del desempeño organizacional quedará trunco en la experiencia de los procesos más tradicionales que ralentizan las decisiones. "Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil", fue la frase que acuñó Thomas Reid e ilustra esta idea a la perfección. Como la agilidad no logra la mejor eficiencia cuando las organizaciones están envueltas en procesos jerárquicos que pueden orientar la toma de decisiones en la gestión, la complejidad hace que se requiera algo que nos ayude a solucionar los problemas de sincronía entre equipos inter-áreas, logrando el deseado alineamiento organizacional sin perder la esencia de las ventajas de la agilidad. Este es el principal foco de

mi trabajo de investigación al intentar identificar cuáles son estas barreras para el escalamiento.

Las intersecciones entre los dos estilos organizacionales pueden ser comprendidas a través del llamado modelo SAFE (Scaled Agile Framework Enterprise). SAFE se enfoca en investigar un marco que propone algunos aprendizajes, directrices, principios y prácticas para escalar metodologías ágiles en toda la empresa. Su objetivo es ayudar a hacer viable la implementación del modelo de agilidad a lo largo de toda la compañía, más allá de abarcar sólo el nivel del equipo, como por el contrario está más enfocada la metodología de *Scrum* antes descrita.

Este marco de trabajo intenta solucionar los problemas que se suelen encontrar en el desarrollo de grandes proyectos, tales como la integración de distintos equipos implicados. Ayuda a la ejecución, a diferencia de un plan hecho al principio del proyecto en donde por lo general se supone que no van a haber cambios en los requerimientos. Otro beneficio se da al mitigar la falta de visibilidad del avance real del proyecto. Este punto marca una diferencia con respecto a las metodologías llamadas Waterfall que he mencionado en las hojas anteriores, en las cuales hasta que no se llega a la fase de aceptación del cliente no se tiene ningún feedback de cómo se está realizando el trabajo.

SAFE pretende incorporar varios aprendizajes de las metodologías "Lean" y "Ágiles" para convertirlos en los principios básicos, que luego son usados para producir mejoras en el compromiso de los colaboradores, la calidad de los entregables y la productividad. Este enfoque propone un marco multinivel para empresas que establece una línea de trabajo para entregar valor de manera más eficiente de cara a los productos. No deja de considerar como características importantes el respeto por las personas y la cultura organizacional. El objetivo principal es la entrega de valor, intentando mantener un flujo constante, la innovación como ventaja competitiva y la mejora continua. Se han representado ecosistemas de desarrollo de productos complejos en donde están involucradas al menos 150 personas.

En definitiva, se podría decir que SAFE pretende resolver los desalineamientos de los equipos de trabajo.

De esta metodología diré entonces que intenta sincronizar la alineación, la colaboración y la entrega de un gran número de equipos ágiles. Este *Framework* fue desarrollado sobre la experiencia, basado en ayudar a los clientes a resolver sus problemas de escalamiento más difíciles. Es por esto mismo que suele ser atractiva para grandes organizaciones, dado que se emplea un enfoque escalonado para la entrega del trabajo.

De los principales beneficios de SAFE basados en experiencias se pueden mencionar:

- “ Permite grandes compañías puedan moverse hacia un entorno ágil.
- Promueve la entrega de valor al cliente, de manera incremental y continua.
- Facilita la Transparencia y la Colaboración dentro de los proyectos.
- Permite definir responsabilidades a distintos niveles.
- Soluciona los problemas originados al intentar aplicar *SCRUM* sin un alcance estandarizado en grandes y medianas organizaciones, como ser la falta de alineamiento, la falta de sincronismo, o el mal manejo de las dependencias entre los equipos.”¹⁵ (Palacios, 2017)

A esta altura de la lectura vamos identificando algunas ventajas de la utilización de metodologías ágiles en las compañías: la principal radica en que el cliente adquiere un fuerte sentido de pertenencia al trabajar de manera cercana con el equipo durante todo el proyecto. El cliente tiene oportunidades frecuentes y tempranas para ver el trabajo que se está llevando a cabo, tomar decisiones y solicitar cambios a lo largo del proyecto de desarrollo. La lógica de Mínimos Productos Viables, hace que los productos finales puedan ser completados en sucesivas iteraciones, evitando sorpresas. Es por esto que representa una de las metodologías que por excelencia puede optimizar la experiencia del usuario final del producto.

El otro “filo del cuchillo” también puede representar dificultades: el elevado grado de implicación del cliente, aunque es excelente para el

¹⁵ <https://jeronimopalacios.com/2017/05/safe-tan-bueno-dicen-tan-malo-dicen/>

resultado final del proyecto, puede presentar problemas para algunos ya que no disponen del tiempo o interés para este tipo de participación. Además, esta participación de los clientes a menudo conduce a requerimientos adicionales, solicitados a lo largo del proyecto, que puede derivar en un aumento del tiempo y el costo total de la implementación. Las relaciones de trabajo cercanas en un proyecto ágil son más fáciles de gestionar cuando los miembros del equipo están ubicados en el mismo espacio físico, lo que no siempre es posible.

A su vez, algunos autores ya han investigado barreras para el escalamiento de la agilidad en las grandes organizaciones. Miller, G. (Miller, 2013) ha identificado algunos motivos por los que el escalamiento hacia metodologías ágiles suele fallar:

- 1) Inadecuada experiencia con metodologías ágiles.
- 2) Poca comprensión de la necesidad de un amplio cambio organizacional.
- 3) La filosofía de la empresa o la cultura está en desacuerdo con los valores ágiles.

Con el propósito de descubrir algunos de los motivos por los cuales puede fallar la transición de la gestión a través de metodologías tradicionales hacia metodologías ágiles, Bryan Tew (Tew, 2016), menciona varios pasos que hay que considerar:

- 1) Iniciar con un plan que involucre a todas las partes interesadas de la organización, para que participen de la selección de la mejor estrategia considerando sus limitaciones organizacionales.

- 2) Aceptar el cambio aun cuando haya incertidumbre, vacilación, e incluso escepticismo; el cambio facilita mejoras significativas en la entrega continua de valor y es agente conductor para la resolución de las fallas. Ciertamente el cambio puede significar un costo significativo, pero si el enfoque ágil no funciona es posible regresar al modelo de gobierno y operación tradicional.

- 3) No forzar la transición hacia lo ágil, ni tampoco es aconsejable forzar un enfoque de transición de arriba hacia abajo. Debe haber un enfoque

donde haya gran apoyo en los niveles superiores pero la transición se debe implementar pausadamente desde los niveles inferiores para que toda la organización logre familiarizarse con conceptos ágiles clave.

4) Es posible que sea requerido ejecutar un piloto para permitir que otros equipos que funcionan bajo el esquema tradicional vean cómo avanzan las cosas. Se recomienda también establecer un medio ambiente de trabajo ágil, de acuerdo a las características de ubicación, comunicación y tamaño de equipos dadas por estas metodologías.

5) Tener el apoyo del nivel superior de la organización, que éste entienda las condiciones del ciclo ágil y que tendrán que hacerse algunas modificaciones temporales a los procesos mientras dure el piloto, o definitivas si la iniciativa se adopta por completo.

Es recomendable para mitigar las barreras hacia la adopción organizacional de la agilidad, establecer un área de Gestión de Proyectos Ágiles que tendrá el principal desafío de ayudar a difundir los principios y prácticas ágiles en toda la organización, para hacer que los individuos y los equipos estén mejor preparados en lograr el escalamiento. Suele ser requerida para la gestión del cambio el hacer foco en la sensibilización cultural a través del aprendizaje que incluya desde charlas abiertas hasta formación avanzada a medida que la empresa vaya madurando en este nuevo *mindset*. Se deben establecer comunidades de práctica que orienten y ajusten la práctica ágil en torno a las áreas tradicionales.

A su vez es fundamental poder dar sentido y comunicar los cambios organizacionales, reconociendo los aspectos en los que la cultura organizacional debe cambiar y planteando una estrategia de comunicación, reconocimiento y recompensa que fortalezcan los nuevos símbolos organizacionales. Es cierto también que no todo proceso es posible de transformarse en ágil, con lo cual será inteligente no desechar las prácticas tradicionales que hayan funcionado y creado valor en la organización; es importante revisar si se pueden mantener y hacerlas compatibles con las prácticas ágiles, hacia las que se está haciendo la transición.

El modelo de gestión ágil desde el punto de vista de las jerarquías y el involucramiento de las personas, profesa lo colaborativo y se fundamenta en equipos auto organizados, estables y conformados por expertos multidisciplinares. En este punto es donde aparecen las principales diferencias en la diaria de la gestión contrastándolo con las estructuras de las organizaciones tradicionales matriciales, en donde las decisiones sobre el Norte de un proyecto deben ser consultadas a varios niveles para sus aprobaciones y validaciones: entre pares de las diferentes direcciones funcionales y de manera vertical hacia sus correspondientes jefes. Claramente esto hace más lentos los procesos de decisión.

En una organización que está acostumbrada a estructurarse matricialmente, el escalamiento hacia un modelo de gestión ágil de proyectos se suele dificultar. Esto depende de varios factores tales como: el involucramiento del cliente durante todo el proyecto, la aceptación del cambio en el alcance de los proyectos durante su ejecución, la disponibilidad de recursos dedicados y especializados, y sobre todo la transformación del modelo de gobierno, de tal manera que se redefinen los roles de gestor de proyectos hacia el de dueño de producto, en donde a su vez se comparte la responsabilidad de toma de decisiones con los miembros de sus equipos de proyectos.

Dave Cornelius (Cornelius, 2014) piensa que el gerente de Proyecto es un conocedor riguroso del modelo general de gestión, y aparentemente en el mundo ágil este rol no tiene un papel oficial porque sus funciones se distribuyen entre los miembros del equipo. Pese a eso cumple una función clave como facilitador para alcanzar la transformación de la organización hacia el pensamiento ágil y podría ser interesante su desempeño en áreas de gestión del cambio organizacional, desde donde podría liderar las prácticas necesarias para apoyar el cambio sustentable. Así evoluciona hacia un enfoque más estratégico, donde participe de las decisiones organizaciones sobre las nuevas iniciativas de la compañía y la arquitectura de productos y soluciones con foco en las necesidades del cliente.

Como se anticipó en el apartado 1 (Ejes Conceptuales), la "teoría X e Y" de McGregor puede servir para comprender diferentes

conceptualizaciones culturales que se dan en los enfoques tanto tradicionales como de agilidad.

Resulta interesante vislumbrar cómo impactan en la cultura de trabajo los símbolos que se desprenden de cada enfoque instalado, según el *mindset* que prevalezca. Por ejemplo, en las teorías clásicas el tiempo es percibido de manera lineal y por lo tanto resulta más más predecible. Por el contrario, en la lógica de las teorías ágiles, el tiempo podría ser representado de manera más circular, visualmente identificable con un espiral. Los cambios son parte de la naturaleza de un proyecto. Es en ese mismo sentido que la lógica de los largos plazos comienzan a perder protagonismo.

El enfoque de la productividad analizado desde la perspectiva del modelo *Waterfall* se basa en generar ciclos largos planificados para poder capturar la entrega de valor hacia el final. Diferente a esto, en la lógica de la agilidad lo que tiene valor es el producto que funciona. No importa tanto que esa versión pueda ser perfectible, lo importante es que se trate de un producto mínimo viable que nos vaya dando una idea concreta de cómo funcionará en su versión final.

En cuanto a la conceptualización que se tiene del comportamiento deseable de las personas, *Waterfall* mantiene implícitas muchas cuestiones relativas a cómo controlar, cómo medir, cómo llevar adelante el trazado de una tarea, considerando como premisa que a los seres humanos hay que controlarlos para que produzcan y entreguen valor. Bajo el *mindset* de la agilidad, por el contrario, este constructo se inclina hacia la otra vereda. Dando por sentado que si todos somos parte de un mismo equipo de trabajo y la motivación es intrínseca, el control pasa a ser una noción prescindible. En definitiva, la clave de la productividad tendrá que ver con este propósito común.

ALINEACIÓN DE RASGOS DE PROYECTOS CON LAS DISTINTAS METODOLOGÍAS		
Proyectos Rasgos/Factores	AGILE	WATERFALL
Disponibilidad del cliente	Requiere de un cliente disponible durante todo el proyecto.	Requiere de un cliente disponible a principio de proyecto y en los hitos del proyecto.
Velocidad	Se prefiere entregar valor al cliente de manera temprana, antes que disponer de un alcance completo.	Se persigue un alcance completo de requisitos, priorizando sobre la velocidad en la entrega del valor al cliente.
Alcance/Requisitos	Los cambios son bienvenidos en cualquier momento del proyecto. Esos cambios tienen impacto en el costo, el tiempo o el alcance del proyecto.	Funciona para entornos en los que el alcance es perfectamente conocido desde el principio y en el que las condiciones que dan lugar al mismo, estimamos que son poco o nada cambiantes.
Priorización de requisitos	La priorización por valor asegura que las características más valiosas se implementen primero, reduciendo así el riesgo de tener un producto inutilizable una vez que se agotan los fondos. Se maximiza la eficiencia de los fondos. Reduce el riesgo de fracaso total al permitir un éxito "parcial".	El enfoque "Haz todo lo acordado", asegura al cliente el obtener todo lo que solicitó; Este enfoque de 'Todo o Nada' incrementa el riesgo de fallo.
Equipo de Trabajo	Equipos pequeños, dedicados y con un alto nivel de coordinación y sincronización. Equipos multidisciplinarios.	La coordinación/sincronización de los equipos sólo se produce en los momentos de integración de las partes. Los equipos son especializados.
Presupuesto	Funciona mejor en entornos de Time&Material o mixtos. En entornos de precio cerrado se genera excesivo stress.	Funciona en entornos de Precio Cerrado. Si se desean cambios hay que activarlos por procesos de Control de Cambios y suelen generar aumentos presupuestarios.

Fig. 2: Tabla Comparativa entre las metodologías Agile y Waterfall¹⁶

Este paradigma de trabajo hace que las personas tengan presente a este propósito a lo largo de todo del proyecto lo más que sea posible. Un ejemplo ilustrativo de esto último lo representa la famosa parábola de "los tres canteros" relatada por Paul Claudel (1868-1955). Estos tres canteros estaban realizando el mismo trabajo al pie de una catedral en construcción. Al ser preguntados cada uno sobre lo que estaban haciendo: "El primer cantero contesta: "tallo piedra, y en la hosquedad de su mirada parece que añade " ¿no lo estás viendo? ". El segundo responde: "me gano la vida", y

¹⁶<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>

con un gesto de resignación agrega: "es duro ganarse la vida así, ¿sabe usted? ". El tercer cantero, al escuchar la pregunta, levanta la cabeza y con una luz en la mirada contesta: " ¡estoy construyendo una catedral! ".

Hemos visto en este apartado que cómo nos relacionemos en el trabajo siempre está enmarcado en un contexto que por lo general lo da la industria circundante de una época. En la época actual predomina otro paradigma que vincula con el propósito y el emprendedorismo dado por un marco en el que las industrias que comienzan a determinar el rumbo del mercado son predominantemente las digitales. La lógica social del consumo, el avance de las tecnologías, la instalación de nuevas rutinas de hábitos, marcan la manera en que se comprenden las cosas. El ámbito del trabajo no es ajeno a ese marco.



Universidad de
San Andrés

5. Trabajo de Campo

Como parte fundamental para poder indagar sobre la pregunta acerca de las barreras organizacionales para el escalamiento de la agilidad he decidido consultar a diferentes profesionales. Por una parte, a través de una encuesta que involucró principalmente a expertos en agilismo, profesionales del mundo de Recursos Humanos y profesionales que trabajan en diferentes áreas dentro de la línea en organizaciones. Se han obtenido 63 respuestas cuyas conclusiones compartiré a continuación. El detalle de los resultados podrá encontrarse en la sección de anexos del presente trabajo.

En su gran mayoría (92%), la población encuestada consideró que las metodologías ágiles representan una ventaja competitiva con respecto a las metodologías de gestión tradicional. Coincide esta tendencia con la creencia de que trabajar con metodologías ágiles vuelve a la gestión más eficiente. A su vez, el 81% de los encuestados opina que trabajar bajo este paradigma aumentaría la calidad de los resultados.

Los primeros resultados nos ayudan a concluir con bastante importancia la creencia de que el trabajo a través de metodologías ágiles representa un valor agregado para la gestión organizacional, y por lo tanto serían deseables de incorporar dentro del modelo de trabajo en las empresas.

Ahora bien, las opiniones comienzan a dividirse al preguntarse si gestionar a las personas bajo este paradigma resulta algo más sencillo o más complejo. El 47% de los encuestados consideró que resulta más sencillo, el 41% se orientó a pensar que es más complejo y una pequeña porción opinó que es indistinto. Sin lugar a dudas los resultados dejan en evidencia el desafío en el abordaje que el liderazgo debe afrontar mientras se amplía la incorporación en las organizaciones de esta tendencia. El desafío es aún más ineludible al considerar que el 87% de esos mismos respondientes creen que los equipos de trabajo pueden entregar su mayor rendimiento funcionando bajo la lógica de la agilidad.

Mientras los resultados de la encuesta apuntalan de manera repartida la creencia de que los colaboradores naturalmente se sienten más cómodos

trabajando bajo paradigmas de la agilidad o bajo paradigmas de gestión tradicionales; la tendencia se profundiza cuando el foco se pone sobre los líderes. En este caso, el 68% opinó que los líderes de las compañías actualmente se sienten más cómodos trabajando bajo paradigmas tradicionales de gestión.

A mi entender, una de las respuestas más interesantes de los encuestados representa el hecho de que sólo el 30% de la población opinó que las organizaciones son permeables para escalar el paradigma de la agilidad. Dentro de las principales respuestas ampliadas resulta frecuente la referencia al cambio cultural que se requiere frente al cual las organizaciones aún no se encuentran preparadas. La falta de involucramiento a lo largo del liderazgo de las áreas, sumado al hecho natural de la resistencia al cambio de paradigmas hace que estos cambios requieran tiempo de adaptación. Incluso en algunas industrias muy tradicionales, la mirada sistémica que involucra cierta burocracia obliga a que muchas decisiones suelen escalarse provocándose entonces los cortocircuitos en las relaciones inter áreas con otros equipos que sí puedan trabajar fluidamente con la incorporación de las premisas de la agilidad.

Muchos de los encuestados han hecho hincapié en las características estructurales de las organizaciones como un factor que funciona como barrera para el escalamiento del paradigma de la agilidad. Otras conclusiones que han llamado mi atención como destacables refieren a la evidencia del tipo de *mindset* cultural de quienes hoy toman las decisiones dentro de las grandes organizaciones. Aún coincide con estilos tradicionales más fáciles de identificar dentro de las generaciones adultas. Lo interesante de ver es lo determinante que puede ser un esquema mental a la hora de tomar decisiones (el tradicional), pese a que la creencia u opinión manifiesta sea a favor de la otra lógica de trabajo (la de la agilidad). El escalamiento de la agilidad en las grandes organizaciones es vista como una tarea compleja. En el mundo organizacional actual comienzan a competir entre sí lógicas manifiestas con costumbres de funcionamiento arraigado, entre la teoría expuesta y la teoría en uso. Profesamos por ejemplo que los errores son

bienvenidos y que son fuente de aprendizaje, pero sin embargo premiamos o castigamos en contramano de ese manifiesto.

Por último, es una conclusión importante a destacar que la política organizacional fue el principal aspecto identificado como barrera para el escalamiento de la agilidad (60%), considerándose también de manera muy marcada que este poder aún privilegia las jerarquías de manera explícita o implícita.

Complementando esta sección exploratoria y como ha sido anticipado, a continuación, compartiré las conclusiones de las entrevistas en profundidad realizadas a los siguientes profesionales vinculados a la implementación o acompañamiento de culturas de agilidad

Conversaciones

Entrevistada Nro. 1 (Consultor de RRHH)

Cecilia Rodríguez: Consultora Senior especializada en Cultura Organizacional

Latin America Regional Lead at Avvartes - Managing Director at Sollertia - Ex HR Regional Head LatAm en Novartis.

Entrevista realizada el 1/02/19 en las oficinas de Sollertia (Nuñez, CABA).

Principales conclusiones de la entrevistada:

- Definitivamente existen dificultades o barreras para el escalamiento de la Agilidad. Esto tiene que ver con los líderes, el nuevo *mindset* que esto implica. Tengo la convicción de que esta cuarta revolución industrial tiene que ver con una antropología nueva.
- Los líderes no terminan de creer este cambio como necesario sino como una moda. Como algo que tiene que ver como una metodología, pero no algo que los interpela en cambiar su estilo como líderes.
- Que suceda el escalamiento de la agilidad requiere una convicción profunda. "Estuve con un líder de muy alto nivel de una compañía muy grande donde la filosofía mundial es ser agile y si bien él está totalmente intentando acompañarlo dice: -voy a hacerlo, pero no estoy seguro de verme en la foto del futuro de esa compañía, creo que

implica demasiado esfuerzo. No sé si me interesa verlo ni lo voy a ver.”.

- Nos movemos de modo muy binario. Hoy estamos en un lugar y pareciera que la agilidad tiene que suceder mañana. Debe crearse esa transición en donde todos los procesos tienen que ir acomodándose. Hasta la misma ley de contrato de trabajo enmarca pautas. Hoy hay redes que siguen siendo funcionales a una estructura piramidal y de poder. No existen aún nuevas reglas para lo que viene.
- No me imagino que en el futuro organizaciones grandes puedan funcionar de punta a punta ágilmente.
- Hay cierta lógica en la agilidad que promueve autorrealización en lo laboral y eso también trasciende el mundo del trabajo. Pero hay diferentes drivers en las personas y algunos viven el trabajo no como un medio de realización o que le da sentido a la vida sino como algo accesorio más transaccional.
- Las organizaciones están inmersas en cierta política en la que hay una búsqueda, expectativa o necesidad de reconocimiento. Y eso nace muy profundamente de la necesidad de ser querido, de la búsqueda de amor, en definitiva.
- alguna de las barreras más presentes que encuentro es el miedo a lo desconocido.

Entrevistado Nro. 2 (Especialista Agile Coach)

Ezequiel Kahan: Profesor, Consultor Independiente experto en Transformación Digital y Agile Coach.

Director en consultora Knowment. Experto en Agilidad | Innovación | Liderazgo | Mejora organizacional | Coach, facilitador y speaker

Entrevista realizada el 4/02/19 mediante videoconferencia en aplicación Zoom.

Principales conclusiones del entrevistado:

- Los fundamentos teóricos que comandan a las organizaciones son pensamientos sistémicos o sistemas *thinking*. Una organización grande tiene muchos agentes y es más difícil ponerse de acuerdo en

los propósitos. Hay más complejidad y por ende hay más barreras a la hora de tener un *mindset* adaptativo.

- Por la propia naturaleza de la estructura de la organización hay muchos actores muchas creencias y eso se transforma en barreras de implementación.
- Hay muchas lógicas actuales de concepto de agilidad. Podes hablar de modelos de *delivery* ágil que son proyectos más adaptativos o más cortos. Hay otras vertientes que tratan de rediseñar las organizaciones totales con otra estructura.
- El paradigma de la agilidad tiene más que ver con organizaciones chatas, por eso el problema comienza cuando aparece la verticalidad en los *layers* de organizaciones grandes. Allí comienzan las barreras.
- La cultura es expresión del comportamiento de los agentes dentro del sistema. La cultura es lo que la gente dice, hace y cómo se comporta dentro de un sistema, en la sociedad pasa lo mismo.
- Es interesante pensar en la metáfora de cómo se organizan las ciudades. Las más grandes son más complejas que las ciudades más modernas. Hay una cuestión del alineamiento, es más fácil construir una cuestión de propósito en pocos que en muchos. Luego, como todo entorno complejo comienza a hacerse más difícil cómo predecir.
- El ser humano tiene más tendencia a ordenarse bajo jerarquía. Uno de los atributos de los sistemas dinámicos complejos es la jerarquía. El cuerpo humano es el ejemplo de eso.
- Una organización totalmente horizontal no es productiva como tampoco lo es una organización puramente jerárquica.
- Por otra parte, si mucho del tiempo del manager está dedicado a controlar no termina siendo eficiente.
- Hay organizaciones que la forma de la compañía se transforma en una red, lo más desafiante es que se transforme en un abanico donde se abran posibilidades.
- Hay empresas en las que trabajo que son súper ágiles pero lo que los empleados quieren es a su equipo, no trabajarían con otras personas. Aquí se juega cierta autorrealización de la elección del estilo de vida.

- El paradigma de las organizaciones grandes en entornos complejos nos demuestra que siendo adaptativas van a tener más oportunidades de supervivencia.
- A veces los cambios son más del modelo de delivery que del sistema de creencias y valores de la organización. El esquema de evaluación, las estructuras internas de compensación, todo ese ecosistema que no cambia provoca el sistema inmunológico que termina rechazando "ese órgano ágil".

Entrevistada Nro. 3 (Director de grandes equipos de trabajo)

Susana Bergero: Senior Manager Organizacional

Directora de Operaciones en Tarjeta Naranja

Entrevista realizada el 5/02/19 mediante videoconferencia en aplicación Zoom

- Existen diferentes barreras al querer escalar la agilidad. Al querer transformar, la lógica del nuevo contexto por lo general muestra que lo que en el contexto anterior te hacía exitoso ahora debe dejarse.
- Es difícil lograr la construcción colaborativa. Hacer que la gente rompa el modelo de cliente-proveedor de servicios, y piense en la co-construcción de soluciones.
- Es fundamental la adaptación de los modelos de liderazgo. Existen líderes no adaptables a los nuevos modelos. Los líderes no son neutros en estos procesos de transformación, y en general están trayendo demoras más que la energía para provocar agilidad.
- Las barreras van a ser más grandes o más chiquititas según el tamaño del viraje que estás identificando, o según la distancia de lo que hacías y lo que querés hacer.
- El desafío que aparece cuando empezamos con factorías digitales es que no exista la grieta entre las células de agilidad y el resto de la organización.

- Es mucho más compleja la invitación a esta transformación, que las invitaciones que podés hacer en otros procesos. Se está invitando a construir un futuro que encima no es tan sencillo de demostrar.
- A veces es más fácil liderar el cambio por necesidad que por visión.
- La principal barrera a vencer en esta transformación cultural es que la gente tenga la capacidad de seguirte en tu imaginación, comprar tu proyección. Lo cual exige en los líderes un poder de inspiración mucho más grande.
- Cuando la organización goza los beneficios de esta dinámica no hay otro camino que el de la agilidad. El tema es poder contar una historia de cambio inspiradora.
- La cultura de la agilidad pide que distintas habilidades aprendidas estén enfocadas en un propósito común. Eso se vuelve indestructible. Todos compran un mismo propósito.
- Estos modelos permiten *challengear*. La gente va teniendo ideas superadoras. Hay escucha propositiva y valoración. En el modelo anterior el rol era más pasivo y de obediencia, en cierta manera más cómodo para algunos perfiles.
- Van a convivir las dos lógicas, la de la política y la de la agilidad. Va a ser más fácil el escalamiento en empresas menos jerárquicas.
- En organizaciones monoproducto es más factible el escalamiento de la agilidad que en organizaciones más heterogéneas.
- Las nuevas tendencias deberían posicionar a un líder de manera diferente a como se hacía antes. Cambiar la lógica de presupuesto o tamaño de equipo por la de la contribución que se logra.
- Digital no es bermudas o trabajo flexible, eso es cáscara, el tema es cómo uno aporta, cómo uno opina y cómo el líder va generando esa dinámica que excede a los límites de su equipo.

6. Conclusiones

Hemos recorrido un panorama conceptual acerca de cómo operan institucionalmente diferentes dinámicas que las organizaciones pueden adoptar según sus características. Las compañías están formadas por redes de personas y en ese sentido responden a lógicas del comportamiento humano que son esenciales frente a la situación de cambio.

Ahora bien, la resistencia fue siempre un factor común implícito en los desafíos de quiebre de paradigmas organizacionales que, como vimos, han sucedido a lo largo de la historia. El momento actual no es distinto en su lógica de cambio al de épocas anteriores, pero sí tiene características particulares que han profundizado la necesidad de transformación de *mindset* para la adopción de una manera de trabajo diferente.

El escalamiento de la agilidad en las grandes organizaciones es limitado por diferentes barreras que, como hemos analizado, funcionan como un "sistema inmunitario" que dificultan la expansión transversal hacia los procesos organizacionales. Fundamentalmente aquellas barreras responden a aprendizajes adquiridos de los seres humanos que por su naturaleza suelen organizarse en jerarquías. Elliott Jacques (1997) nos aportó algo de luz en este sentido mediante su teoría de la "Organización Requerida" en donde la capacidad de las personas funciona como un ordenador natural en estratos de complejidad a la hora de abordar tareas y anticipar los entregables en un span de tiempo. Además, las propias instituciones por las que hemos sido atravesados desde la primera infancia, tales como el modelo familiar de padres e hijos, o la escuela e incluso la iglesia, han predominado como esquemas mentales que setearon luego la manera vertical de organizarnos dentro del resto de las instituciones. La del trabajo no es ajena a ello. Esta jerarquización es una de las barreras con la que se topa el escalamiento de la agilidad, que por sus características siempre requiere de mayor horizontalidad en la toma de decisiones.

Morgan (2006) contribuyó en darnos marco para comprender que hay diferentes metáforas mediante las cuáles las organizaciones pueden ser conceptualizadas, y al hacerlo le dan sentido a la manera en la que se

perciben las interacciones. Creo que aún no ha madurado la predominancia de una metáfora organizacional como "red de colaboración" para tareas que convoquen a la autorrealización de un propósito común en grandes empresas. Se puede identificar aquí otra de las barreras organizacionales que opera dificultando el escalamiento de la agilidad. En ese mismo sentido, la cúpula de la pirámide de Maslow como una de las necesidades psicológicas más elevadas del ser humano, es difícil de ser vivenciada homogéneamente por diferentes actores de distintas áreas dentro de la organización, con momentos de carrera y propósitos distintos.

Con un enfoque similar, pareciera operar como barrera para este escalamiento la lógica que McGregor menciona como predominante en su "teoría X", en donde el control y la jerarquización es necesaria para que los trabajadores se esfuercen en el alcance de los resultados. Recordaremos, por el contrario, que los principios de agilidad comulgan más bien con la lógica de su "teoría Y" en donde motivaciones intrínsecas comandan el esfuerzo natural del ser humano por querer auto superarse y mejorar sus logros. La manera en que los equipos de agilidad se organizan de forma más horizontal, en donde predomina la colaboración por el aporte de partes pequeñas y mínimos productos viables, necesita que pasen a segundo plano la competencia entre las personas y la recompensa por los logros individuales.

La política organizacional fue uno de los factores que salió mayormente mencionado en el apartado exploratorio como una de las barreras que operan en el *mindset* de los líderes. Se profesa que probar y fallar es deseable para poder encontrar más rápidamente innovación y caminos alternativos, pero lo cierto es que aún se castigan los errores y se privilegian los logros. Esto trae consecuencias económicas, de posicionamiento y desarrollo de carrera para los profesionales dentro de las organizaciones, y sigue siendo la regla común identificada mediante la cual se toman las decisiones que tienen impacto en las personas.

Ahora bien, también se ha descubierto a lo largo del recorrido del presente trabajo que poder funcionar a través de la lógica de la agilidad sin duda traería beneficios en la eficiencia, velocidad y calidad de los resultados

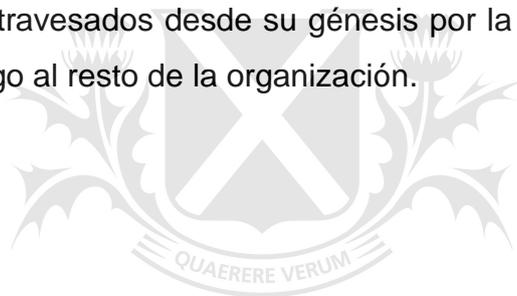
dentro de las organizaciones. Todo eso, sumado a que es el paradigma de trabajo que por excelencia pone al cliente en el centro de la escena, para poder tener en cuenta su experiencia en las decisiones que incorporamos al crear los productos y servicios.

Pareciera ser que lo posible será una convivencia de modelos híbridos, tradicionales y ágiles, en donde pudiera tomar predominancia el uno o el otro en base a la maduración organizacional de cada caso. Como "al final del día" se trata de un cambio de mentalidad más que el requerimiento de un cambio en tecnología, será necesario que como profesionales de Recursos Humanos podamos trabajar consistentemente en la modelación de la cultura para la transformación que es necesaria extender a lo largo de las compañías.

No hay dudas de que la capacidad de adaptación representa una ventaja competitiva para las empresas. Vimos cómo las evoluciones de los modelos de gestión de proyectos han debido aggiornarse paulatinamente acompañando los desafíos que el contexto iba proponiendo cronológicamente para las compañías a lo largo de la historia. Desde los principios del Project Management regido por el estilo *Waterfall*, a la evolución de los sistemas *Lean*, fueron los antecedentes que delimitaron las pautas que dieron paso a los modelos de *Scrum* más tarde. Hemos visto en esta línea que posiblemente el método *SAFE* haya sido el que más metodología aportó en pos de sistematizar el abordaje de las barreras organizacionales para el escalamiento de la agilidad.

Sin embargo, la política organizacional fue identificada en todas las secciones con una importancia fundamental representando una de las barreras comunes que impide naturalmente que las reglas de la agilidad puedan ser escaladas sin resistencia. Las organizaciones aún están siendo gerenciadas por líderes que, aunque profesan el manifiesto de agilidad e identifican la necesidad de tener que operar para su instalación, aún están atravesados en su *mindset* por las reglas que operaron en el paradigma de las llamadas metodologías de gestión tradicional. Aquí aparece un campo de acción privilegiado para que como expertos en personas podamos sensibilizar y generar contexto de cambio real que sea habilitador.

Estamos en condiciones de concluir que la agilidad representa un desafío para las organizaciones en estos tiempos de volatilidad e incertidumbre donde la velocidad del cambio es lo que impera. Las compañías grandes que no fueron nativas digitales aún tienen barreras para la permeabilidad de este escalamiento, pero no pueden permitirse hacer oídos sordos de esta necesidad. Las ventajas competitivas que trae para la gestión y alcance de resultados lo vuelve imprescindible y abre un campo de nuevas oportunidades para la estrategia de Recursos Humanos, pues puede significar la diferencia entre permanecer y liderar o sucumbir y desaparecer, en esta cuarta revolución industrial que estamos atravesando. Posiblemente nosotros como profesionales tengamos que ser pioneros en transformar(*nos*) y forzar una manera diferente de concebir nuestras interacciones y productos, también atravesados desde su génesis por la misma lógica que se quiere escalar luego al resto de la organización.



Universidad de
San Andrés

7. Reflexión Personal

Me encuentro actualmente trabajando en una compañía aseguradora que está atravesando el camino de la transformación digital de sus procesos. El turno para el desafío de las *Insure-techs* llegó y el propio sistema asegurador entró en revisión, luego de décadas de haber funcionado bajo un modelo de negocios en donde los intermediarios Productores Asesores de Seguros eran una pieza clave.

Como Gerente de Planeamiento de Recursos Humanos me interpela desde la gestión la responsabilidad por sensibilizar culturalmente a la compañía y poder garantizar las capacidades requeridas para esta transformación de *mindset*. La tecnología juega un papel fundamental, pero los verdaderos protagonistas de este cambio son las personas a través de la manera en la que piensan. De allí el campo de acción ineludible para también repensarnos como área.

Ahora bien, he detectado que este momento "Eureka" en donde el consumidor plantea las reglas a partir de su experiencia de servicio, requiere del paradigma de la agilidad para poder pivotear, iterar y diseñar los productos colocando al cliente en el centro. De allí la necesidad de poder instalar a lo largo y ancho de la organización una práctica de trabajo ágil que pueda responder y anticipar tamaño desafío. Los costos de no hacerlo pueden ser altos para las compañías, pues lo que está en juego es la propia sustentabilidad hacia un futuro, que cada vez está más cerca, de manera más rápida.

Los motivos de cambio parecieran ser claros, sin embargo, observo tanto en mi compañía como en las colegas un factor común de resistencia para abrazarlo. Quienes somos profesionales dedicados a la cultura organizacional ya nos hemos topado anteriormente con la identificación de los mecanismos que operan frente al cambio, pero esta vez pareciera ser que la profundidad del mismo requiere hablar de una verdadera transformación. Pese a que las ventajas suelen ser identificadas por el alto management desde lo manifiesto, la genuina adopción aún no logra darse a lo largo de la gestión.

Comencé entonces a preguntarme si verdaderamente era alcanzable el escalamiento de la agilidad en las grandes organizaciones, con la curiosidad de creer que podrían existir algunas cuestiones más esenciales del ser humano que "naturalmente" nos hacen entrar en contradicción con aquellas nuevas reglas. Horizontalidad, propósito común, colaboración, autoliderazgo sin control externo parecían algunos ideales demasiado puros para ser posibles como estándar general, si se piensa en grandes grupos de personas interactuando dentro del marco de una organización. Sabía que era posible lograrlo en equipos chicos y focales, pues he podido ver esa experiencia en acción. Pero el problema se da cuando estos logros "en célula" interactúan con el resto de la dinámica organizacional inter área y multinivel. Allí es donde comienzan a emerger las barreras para el escalamiento de la agilidad.

Comencé a investigar sirviéndome de marco teórico, acción exploratoria y observación directa, con el esfuerzo de intentar neutralizar mis prejuicios basados en hipótesis propias. Disfruté del proceso y logré ganar claridad frente a ideas que, aunque no eran nuevas, se resignificaron con mayor sustento. Comenzó a hacer sentido para mí la relevancia que el tema tiene para la comunidad de profesionales de Recursos Humanos. El principal desafío es transformarnos como área. Repensar si los procesos conocidos siguen siendo adecuados en esta época: ¿modelo de *Business Partners*?, ¿evaluación de desempeño?, ¿fichada de ingreso y egreso en la puerta de entrada?, ¿rutas de carrera escritas a cinco años?

Ya hacia el final del presente trabajo, mientras escribo estas líneas, puedo afirmar que se trata de una problemática cuya respuesta tiene sus matices y como siempre: depende. El ser humano y su comportamiento en sociedad está siempre multi determinado. Hay cuestiones que se repiten por la estructura natural que traemos innata, y hay otras que se adquieren por la modelación que nos imprime el medio ambiente y el contexto en donde nos desenvolvemos. La capacidad de transformación forma parte de nuestra realidad como sujetos del trabajo insertos en instituciones, y este momento bisagra que nos toca atravesar traerá tela para cortar y poder desplegar este

apasionante capítulo, que a los profesionales en gestión de personas nos toca liderar desde la especialidad.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

- Albaladejo Xavier. 2018. ¿Qué es Scrum?. Proyectos Ágiles.ORG. En <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/> (Consultado 10/1/2019)

-Bayon, Fernando. 2016. Las metáforas de la Organización de Morgan.<http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2016/06/09/las-metaforas-de-la-organizacion-de-morgan-12-identificamos-la-cultura-de-empresa/> (Consultado el 10/12/2018)

-Business Agility Congress. 2018. Congreso de Agilidad en Latinoamérica del cual participé en la ciudad de Santiago de Chile (Ref: Business Agility Congress, 25 y 26 de mayo 2018 - Las Condes. Santiago de Chile).

-CIO América Latina. Seis metodologías de Project Management que debe conocer. <http://www.cioal.com/2015/10/06/6-metodologias-de-project-management-que-debe-conocer/> (Consultado 5/1/2019)

-Cornelius Dave. 2014. The PM Role In A Lean And Agile World. Obtenido de PMI: <http://www.pmi.org/learning/pm-role-lean-agile-world-9350> (Consultado 3/10/2018)

-Davis Keith y Newstrom John. 1991. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

-Deloitte.Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html> (Consultado 4/2/2019)

-Fairen Victor. 2017. ¿Que es SAFe®? ¿es tan bueno como dicen? ¿es tan malo como dicen?. En <https://jeronimopalacios.com/2017/05/safe-tan-bueno-dicen-tan-malo-dicen/> (Consultado 10/1/2019)

-García Rodríguez Manuel. 2015. Estudio Comparativo entre metodologías ágiles y las metodologías tradicionales para la gestión de proyectos de software. Trabajo final de Máster. Universidad de Oviedo. 2015.
<http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/32457/6/TFMMIJGarciaRodriguezRUO.pdf> (Consultado 8/12/2018)

-Gestión de Proyectos Master. 2017. Teorías de la Motivación. Teoría X e Y de McGregor. <http://gestiondeproyectos-master.com/teorias-de-motivacion-teoria-x-e-y-de-mcgregor/> (Consultado 4/12/2018)

-Jaques, Elliott. 1997. La Organización Requerida. Buenos Aires: Editorial Granica.

-Jones Gareth. 2010. Organizational Theory, Design and Change. Texas: Pearson.

-Kesler Grey & Kates Amy. 2010. Leading Organization Design. San Francisco: Jossey-Bass.

-Letelier Torres, PO. 2015. Competencias transversales basadas en prácticas ágiles. En Open Innovation & Coolhunting in education: INNODOCT'15 : International Conference on Innovation, Documentation and Teaching Technologies, held on-line in Valencia, Spain, on 12-15 May, 2013. Editorial de la Universitat Politècnica de València. 428-435.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/82246/INNODOCT-Letelier.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consultado 04/10/2018)

-Maslow, Abraham. 1943. Una teoría sobre la motivación humana. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

-McGregor Douglas. 1960. El lado Humano de las Organizaciones. Bogotá: Mac Graw Hills.

-Miller Michael. 2013. Agile Problems Challenges Failures. Obtenido de PMI.org:

<http://www.pmi.org/learning/agileproblemschallengesfailures5869>

(Consultado 3/10/2018)

-Morgan Gareth. 2006. Imágenes de la Organización. Madrid: RA-MA.

-Project Management Institute. 2004. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

-Project Management Institute. 2018. Human Resources Project Organization. <https://www.pmi.org/learning/library/human-resources-management-project-organization-8322> (Consultado el 07/10/2018)

-Renz, Lisa. 2009. Metaphor: Imagery Devices Used by Morgan to Describe Organizations as Culture and Psychic Prisons. United States. Regent University.

-Salinero Pampliega. 2014. La Gestión de Proyectos como herramienta estratégica de la empresa.

<http://salineropampliega.com/2014/06/la-gestion-de-proyectos-como-herramienta-estrategica-de-la-empresa.html> (Consultado 07/10/2018)

-Schein, Edgar. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

-Schlemenson, Aldo. 1990 La perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires: Editorial Paidós.

-Schlemenson, Aldo. 1993. Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Buenos Aires: Editorial Paidós.

-Sliger Michelle. 2006. AgileConnection. Obtenido de Relating PMBOK Practices to Agile Practices - Part 1 of 4 :

<http://www.agileconnection.com/article/relating-pmbok-practices-agile-practices-part-1-4?page=0%2C0> (Consultado 06/12/2018)

-Slotnisky Débora. Diario "El Cronista Comercial". Suplemento Innovación. Martes 18 de septiembre del 2018, pág 04.

-Tew Bryan. 2012. Transitioning to agile method. Obtenido de 2012 PMI Global Congress Proceedings:

<http://www.pmi.org/learning/transitioning-agile-methods-5989> (Consultado 3/10/2018)

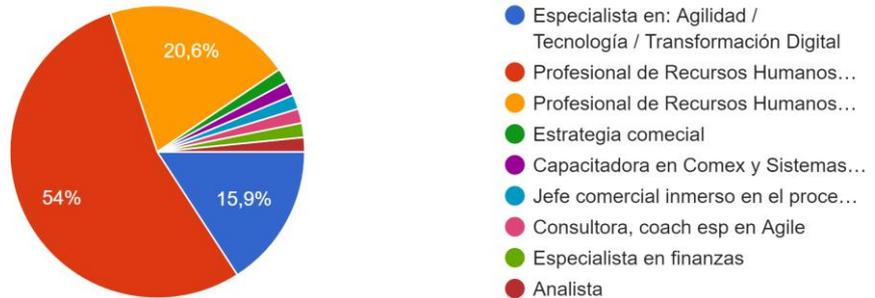
-Torrente, Hugo. 2015. Sobre Elliot Jaques y la Organización Requerida.<http://unimoronhugotorrente.blogspot.com/2015/05/elliot-jaques.html> (Consultado el 4/11/2018)

-Torres Patricia. 2016. Caracterización de las metodologías ágiles de gestión de proyectos y su aplicación en las organizaciones matriciales. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. Especialización en Gestión de Proyectos.

Anexo: Trabajo de Campo

Cuál de los siguientes roles representa mejor a tu perfil

63 respuestas



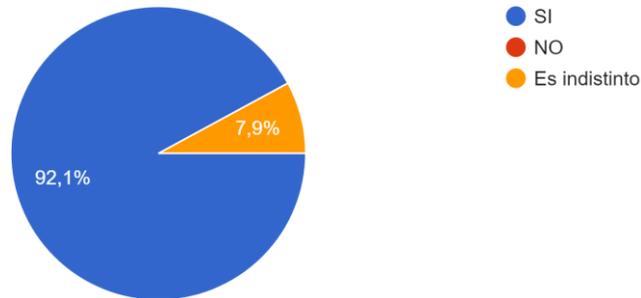
¿Consideras que las metodologías ágiles representan una ventaja competitiva en la gestión con respecto a las metodologías tradicionales?

63 respuestas



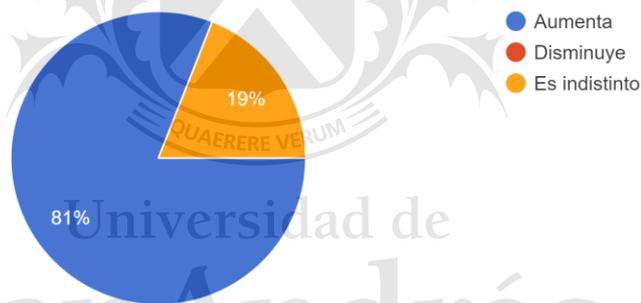
¿Crees que trabajar bajo el paradigma de las metodologías ágiles vuelve a la gestión más eficiente?

63 respuestas



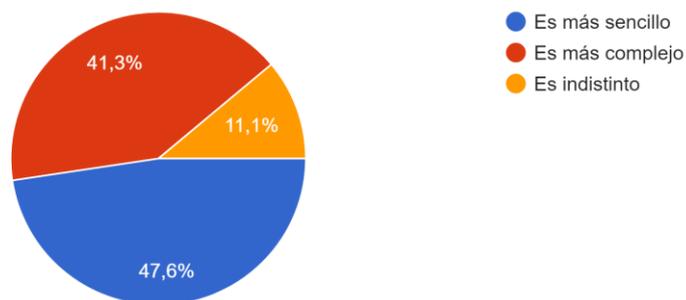
¿Crees que trabajar bajo el paradigma de las metodologías ágiles aumenta o disminuye la calidad de los resultados?

63 respuestas



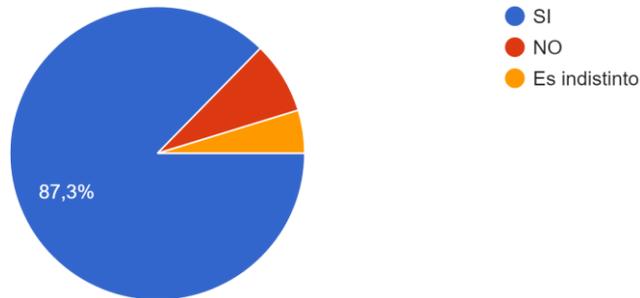
¿Consideras que el modelo de gestión de las personas bajo paradigmas ágiles es más sencillo o más complejo?

63 respuestas



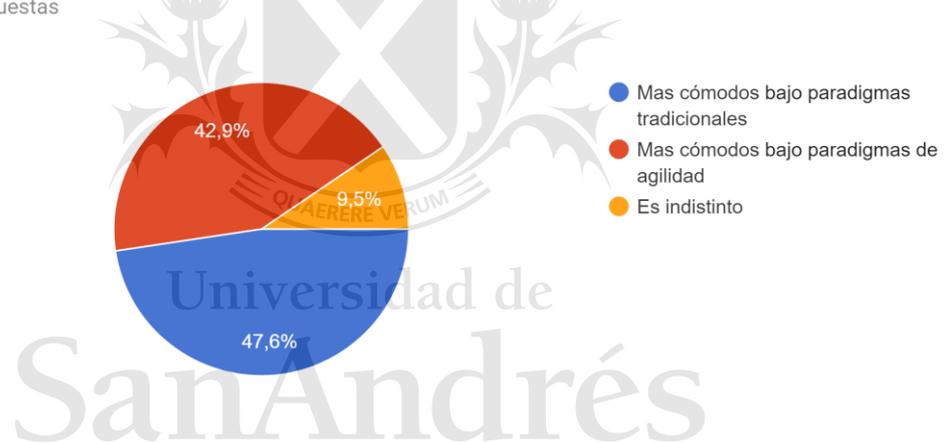
¿Crees que los equipos de trabajo pueden entregar su mayor rendimiento funcionando bajo la lógica de la agilidad?

63 respuestas



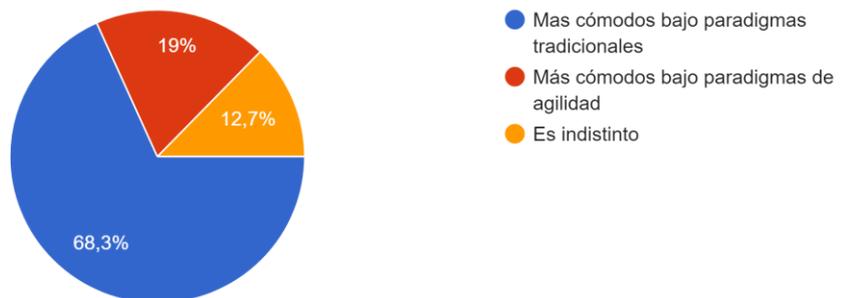
¿Crees que los colaboradores se sienten más cómodos trabajando naturalmente bajo: paradigmas tradici... de gestión / paradigmas de agilidad?

63 respuestas



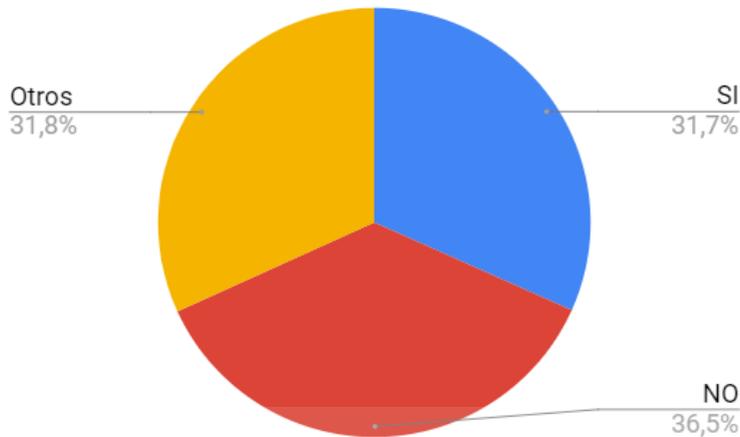
¿Crees que los actuales líderes de las grandes organizaciones se sienten más cómodos trabajando bajo: paradig...de gestión / paradigmas de agilidad?

63 respuestas



¿Consideras que las grandes organizaciones son permeables para escalar el paradigma de la agilidad?

63 respuestas



Respuestas abiertas en "Otros":

Algunas.
Creo que faltan algunos años de evolución social para que estén definitivamente permeables y trascienda de ser una tendencia a convertirse en una good practice.
Depende de la cultura de la empresa no tanto del tamaño.
Depende de la cultura de la organización.
Depende de la cultura organizacional, el convencimiento y las situaciones de contexto.
Depende de la organización.
Depende de sus estructuras y paradigmas internos.
Depende siempre de la dirección general y las personas que estén a cargo de ella.
Depende significativamente del liderazgo senior de la organización.
Dependiendo de la cultura de la empresa y de la alfabetización digital.
Dependiendo la industria y la creencia dell board.
Es variado - algunas si, algunas no.
Estimo que depende de la organización, pero los cambios de paradigma generan resistencia y se requiere un tiempo de adaptación.
En la industria de los seguros/bancos al ser muy tradicional, las empresas son burocráticas y las decisiones suelen escalarse. (Lo más anti ágil)
Hay mucha desconfianza y resistencia.
La transición es difícil. No creo que tenga que ver con la permeabilidad sino más bien con el poco foco puesto en los que están lejos del proceso de transformación. me refiero a que no son protagonistas principales.

Mi observación es que en grandes compañías la metodología vive más en forma de proyectos y no como cultura de trabajo.

Requiere adicionalmente de un cambio cultural.

Si hay una decisión de la alta gerencia en realizarlo si.

Solo las empresas con cultura joven y dinámicas.

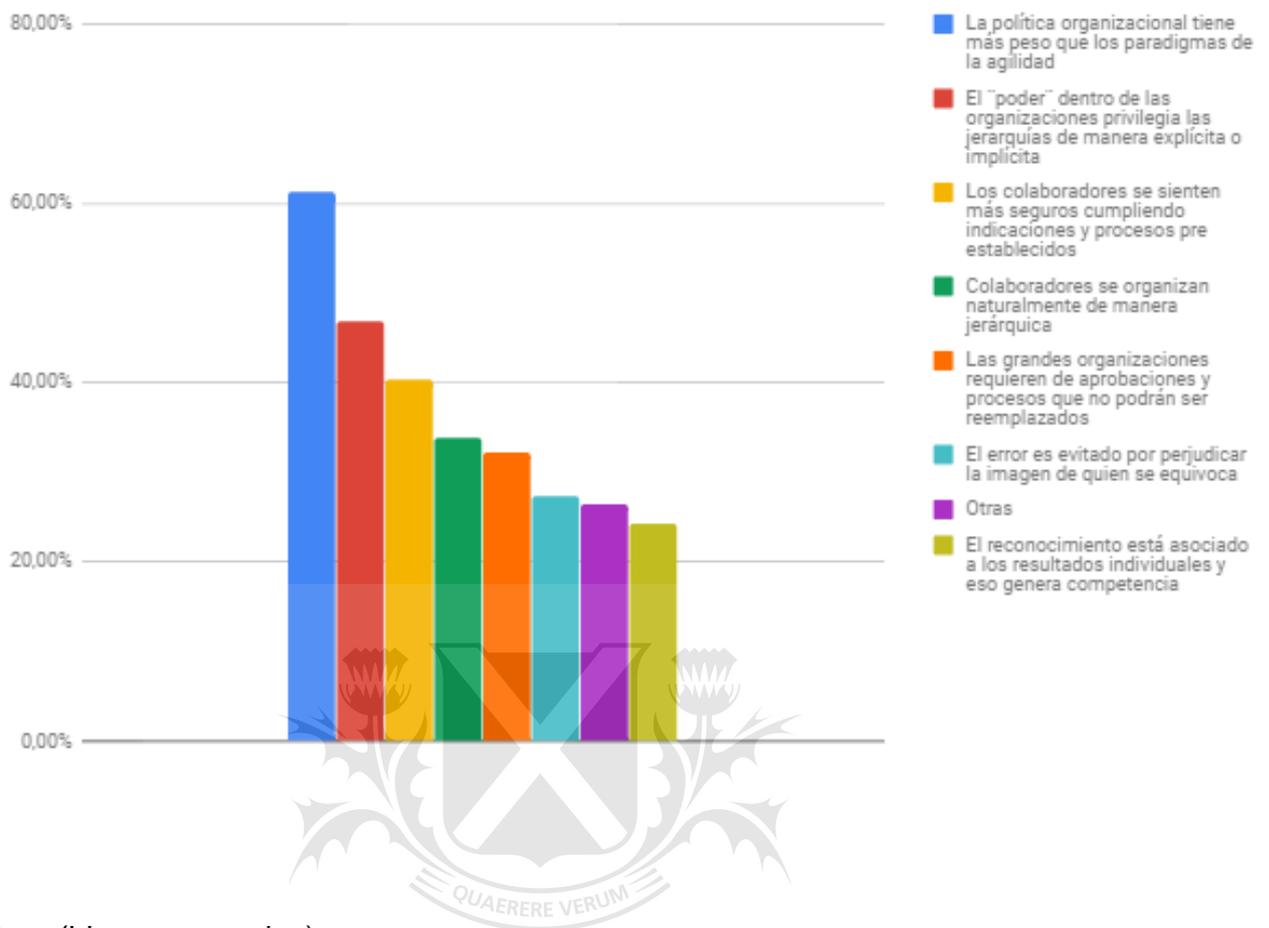
Tienen que tener disposición absoluta.



Universidad de
San Andrés

¿Cuáles crees que podrían ser las principales barreras para el escalamiento de la agilidad en las grandes organizaciones? Podés agregar otra idea que no esté mencionada:

62 respuestas



Otras (ideas agregadas):

Universidad de

La cultura de muchos de los líderes amarrada a paradigmas del pasado
Los niveles inferiores, que por lo general tienen gente más joven, no tienen barreras digitales porque nacieron digitales. El problema es de los que toman las decisiones estratégicas.
Creo que la principal barrera es el miedo. La organizaciones que prevalecen hoy se configuraron bajo el paradigma del miedo y la escasez lo cual se materializa en comportamientos, procesos y estructuras de competencia, poder, falsa seguridad.
La cultura
Aún sin resolver el tema de las accountabilities en los equipos autogestionados.
Requiere cambiar paradigmas muy arraigados de control - autonomía.
La ausencia de un líder del cambio.
La ausencia de un para qué claro y compartido.
Paradigmas de quienes dirigen las organizaciones que han sido educados bajo un modelo de management tradicional de predicción-control
El error sigue siendo "penado" en nuestras organizaciones.
Las que son multinacionales se han convertido, por lo menos para esta plaza, en muy burocráticas.
Todas las opciones marcadas son relativas al tipo de compañía. Esto se observa

generalmente cuando trabajo las metodologías. Depende mucho del rubro de la compañía, de las edades, entre muchas otras variables.
La lógica del poder y procesos/aprobaciones son barreras habituales, pero este punto va a depender principalmente de la cultura organizacional.
Creo que hay una trampa en la "no jerarquía" que termina evitando los procesos decisorios. En definitiva, hay alguien que sube o baja el pulgar porque maneja presupuesto, poder, etc.
Cultura organizacional.
Para ir a agilidad hace falta alguien que lidere una transformación. Muchas organizaciones no tienen este tipo de líderes. Por otra parte los líderes (mandos medios y top management) muchas veces están incómodos con las consecuencias de ir a un modelo de agilidad.

¿Consideras que escalar el paradigma de la agilidad en las organizaciones es una tarea sencilla o compleja? ¿Por qué?

63 respuestas

Respuestas de "texto libre":

Compleja
Compleja
La tarea es compleja como todo lo que irrumpe frente a los paradigmas vigentes. Lo bueno de la metodología es que es de fácil absorción por parte de las nuevas generaciones porque es compatible con su personalidad. Lo que es complejo es que la metodología ágil se enfrenta a la dinámica y lógica natural de la organización grande.
No es sencilla si sólo nos enfocamos en los impactos de sistemas y dejamos de lado la gestión del cambio (cultura org e involucramiento de los líderes). No hay que subestimar el proyecto.
Complejo. Hay que empujar permanentemente.
Es complejo porque las organizaciones vienen con paradigmas de pensamientos antiguos y no están preparadas las personas para entender lo que busca el nuevo mundo del trabajo.
En términos del marco Cynefin, es complejo: es impredecible, experimental, requiere de prácticas emergentes.
Es compleja. Por cultura.
Considero que es compleja. Hay un tema de usos, costumbres, cultura que, en mi opinión, es el mayor desafío a la hora de un cambio de mindset.
Compleja, la barrera cultural es lo más difícil a mi entender. Luego los perfiles actuales para llevarlos a cabo. Sumado a eso, la pertinencia de este nuevo paradigma no aplica a todas las industrias y tengo la percepción que aún no está clara la relación entre costo y beneficio de su implementación.
Considero que es una tarea compleja. Escalar a un paradigma de agilidad implica un cambio de mindset cultural fuertísimo. Y son pocas las organizaciones que se arriesgarían para cambiar.

<p>La complejidad radica en gestionar, liderar y obtener resultados con indicadores diferentes a los tradicionales, además de una visibilidad mayor dentro de la organización de los resultados. Esto implica una mayor exposición y que muchas veces los resultados se ven sin una explicación o un análisis por lo que pueden tener un impacto diferente.</p>
<p>En mi caso compleja porque, a pesar de trabajar en telecomunicaciones, los empleados están arraigados a los métodos tradicionales y tienen resistencia a los nuevos paradigmas.</p>
<p>Simple pero no fácil. Se requiere compromiso, evolución cultural, coherencia y consistencia!</p>
<p>Compleja, cambiar hábitos y aprender nuevas técnicas muchas veces asusta</p>
<p>Lo que considero complejo es la migración de un paradigma al otro</p>
<p>COMPLEJA</p>
<p>Compleja en culturas tradicionales. No es una cuestión de tamaño sino de apertura al cambio.</p>
<p>Es compleja. Por varias razones. La principal es a inercia frente al cambio, y la desconfianza respecto de lo nuevo.</p>
<p>Sin dudas compleja y el gran desafío futuro. El gran desafío es lograr la transformación cultural que los nuevos modelos de negocio y las nuevas formas de organización requieren. Para que la agilidad tenga sentido tiene que estar muy bien conectada a la estrategia y necesidades organizacionales.</p>
<p>Es complejo porque el paradigma industrial sigue vigente.</p>
<p>Es sencilla bottom up y compleja top down. En empresas no nativas digitales requiere fuertes razones de negocio y liderar el cambio.</p>
<p>Es una tarea compleja porque es un modelo totalmente diferente. Lo cual implica un cambio de paradigma de 360° en donde hay que empezar de cero, donde no se trabaja con control, sino con objetivos. Entre otras cosas.</p>
<p>Compleja porque para que realmente se aplique se requiere cambio de mindset y eso toma tiempo, constancia y coraje</p>
<p>Es compleja sin duda. El cambio duele y quienes hoy definen de incorporar esta metodología son los que ocupan los cargos jerárquicos que la metodología tiende a derrumbar.</p>
<p>Compleja ya que no solo hay que escalar este paradigma sino un cambio en la visión misión y estrategia del negocio</p>
<p>Compleja porque convive con paradigmas y prácticas muy arraigadas y justamente los que tienen más poder de la organización son los que muchas veces resisten. Si hay una cabeza muy convencida y mucho trabajo en las cuestiones relacionales (de cambio, trabajo transversal) puede avanzar con éxito. Un tema interesante es la redefinición de los modos de evaluación.</p>
<p>Compleja. Porque hay que cambiar el mindset, y dependiendo la organización puede costar mucho.</p>
<p>Es extremadamente compleja. El liderazgo tiene que estar muy convencido de que es el mejor camino.</p>
<p>Compleja. Se requiere de la participación de la Alta Dirección y un cambio cultural.</p>
<p>Es un salto paradigmático muy significativo y como tal requiere un compromiso, iniciativa, actitud, empatía y un nivel de tolerancia que muchas organizaciones no poseen. En algunas organizaciones se evidencia mucha resistencia al salto q esta metodología solicita que se de. En otras atenta contra efectividad crónica (para qué cambiar, si así estamos bien). En otras genera incertidumbre a nivel costos. En otras se percibe solo como "moda del momento".</p>

Compleja, no estamos preparados para abrazar este tipo de metodología. La cultura del proceso, lo establecido, la política organizacional, el espacio de confort bajo modo control, y similares, está muy presente en las grandes organizaciones.
Compleja. Las que lo han logrado han nacido bajo dicho paradigma y las que no y lo están intentando se encuentran en estadio piloto o iniciando el escalamiento tras éxitos iniciales. Ello resulta en que el camino es relativamente poco conocido y a nivel general las capabilities para liderar el proceso son aún escasas. Por otra parte el factor humano es determinante: el proceso ataca creencias respecto a "cómo son las cosas" establecidas por décadas, y como todo cambio de creencias, es complejo.
Resulta compleja por romper los paradigmas tradicionales y enfrentar la resistencia al cambio romper estructuras mentales pre establecidas
Es complejo porque requiere un cambio cultural, luego de comportamientos, sistemas de recompensa, procesos
Compleja, resistencia al cambio por parte de un management cómodo que rara vez piensa a largo plazo en cuanto a las metodologías de trabajo en las organizaciones sino que se ocupa el tiempo en variables que en el corto plazo afectan la productividad laboral.
Compleja, requiere de mucho tiempo, quizás años .
Creo que las organizaciones están dispuestas a incorporar nuevas metodologías pero me parece que la cultura organizacional en general es bastante más rígida por lo que se dificulta ver finalmente los resultados de la metodología ágiles.
Es complejo. Porque si la experiencia es solo de IT y no trabajas en los comportamientos y conductas de las áreas en conjunto es imposible generar nuevas formas de actuar y pensar la organización
Considero que es una tarea sencilla en tanto los responsables de implementar el proyecto puedan transmitir correctamente el impacto positivo que las metodologías ágiles pueden tener en la organización (en su totalidad). Aún así, cabe considerar el porcentaje de complejidad que se lleva "la resistencia al cambio".
Es sencilla en cuanto estén convencidos de que tienen que hacerlo. Pero convencidos es con lo que dicen y con lo que HACEN. Porque no siempre van de la mano.
Compleja, implica un cambio cultural en las grandes corporaciones. Al menos así lo veo en Bayer, qué hay todo un equipo de innovación impulsando herramientas de metodologías ágiles y cambios en la forma de resolver desafíos / problemas
Compleja, por ejemplo en mi trabajo el director a quien reporto, tiene muchísima resistencia en todo cambio, en todo lo nuevo.
Entiendo que es compleja, es un cambio que debe darse en toda la estructura. Probablemente los rangos con mayor jerarquía sientan una amenaza y los de menor jerarquía miedo al error.
Compleja. Porque hay que romper con muchos paradigmas y reglas pre establecidas
Es compleja - amenaza con puestos de trabajo transaccionales que hoy ocupan un porcentaje importante en las organizaciones.
La complejidad radicaré en la visión que la dirección quiera darle a este cambio, si no se alinean a este nuevo paradigma será difícil que los equipos lo adopten como un camino hacia la eficiencia.
Considero que es una tarea compleja porque requiere desarrollar confianza en unx mismx, las personas y la vida, reconociéndonos vulnerables y aceptando que necesitamos de lxs otrxs. Las organizaciones son reflejo del estadio evolutivo de las personas que la conforman con lo cual la agilidad requiere de una gran evolución de sus miembros. Cuanto más grande la

organización, mayor el desafío de acompañar la evolución de un mayor número de personas.
Compleja de implementar, ya que requiere del sponsoreo de la cúpula de la organización. Significa un cambio cultural que, si no cascadea desde el nivel más alto, se pierde.
Es muy compleja. Depende mucho de los líderes y de la cultura de la organización.
Es compleja porque la historia demuestra que las personas necesitan ese límite, marco de contención, para actuar, que no ven tan claros bajo el nuevo paradigma.
Si se realiza una evaluación previa analizando las ventajas que ofrece este nuevo paradigma considero que las organizaciones van camino a eso de. Manera sencilla.
Compleja. Porque cuesta adaptarse y que el resto de la organización acompañe
Compleja. Hay que cambiar modelos mentales
Es complejo , ya que hay que iterar para que se adapte a los cambios.
Compleja, porque requiere cambio en los hábitos de trabajo de centenares de personas y cambios en la forma de liderar.
Es compleja en tanto y en tanto no tengas apoyo "político"
Es compleja y necesaria. Porque no es un cambio de tecnología sino de concepción del trabajo, de mirada de qué es el éxito, es un cambio profundo si se quiere hacer bien y eso es complejo. En organizaciones no nativas digitales, la brecha entre la teoría expuesta la teoría en uso es gigante en este aspecto. Te digo que los errores son bienvenidos y que son fuente de aprendizaje pero sólo si te equivocaste una vez. El aprender profundo va a implicar muchos errores en el camino.
Complejo. Cambiar los paradigmas establecidos muchas veces generan incomodidad.
Entiendo que por escalar te referís a diseminar? Me parece que se complejiza de acuerdo a la cantidad de personas de la organización por el alineamiento y rigor que las metodologías ágiles suponen
La complejidad va a depender de distintas variables: liderazgo y compromiso de lo líderes con adoptar el paradigma, cultura organizacional, aprendizaje de otros procesos previos de change management, comunicación y capacitaciones, características de la población de la compañía (edades, tipo de procesos, tipos de perfiles, etc.)
Compleja. La cultura ágil requiere cambios profundos en la organización y las personas. Cambios que contrastan otras creencias, filosofías, etc.