

# Módulo 3. Recursos Humanos Ágil

## 3.1. La propia transformación

### 3.1.1 La agilidad, divino tesoro

Hoy en día, las organizaciones vienen transitando un cambio exponencial que, sin duda, supone un cambio cultural. Este contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), producto de la globalización y la disrupción de la tecnología, impacta en las organizaciones, que tienen que repensarse todo el tiempo, ser más flexibles para sostenerse y ser competitivas en un mundo donde los límites están desdibujados.

Ya en el año 2001, en la ciudad de Utah, Estados Unidos, catorce empresas provenientes del mundo de la tecnología se reunieron para responder a la pregunta de cómo reconvertirse en una modalidad de gerenciamiento que les permitiera ser más “ágiles”. Este primer hito pone en el centro de la escena al cliente y cómo las organizaciones, de la mano de la digitalización e impulsadas por la agilidad, pueden recrear un ambiente de innovación. Ese ambiente permite brindar respuestas, acompañando el ciclo de desarrollo de productos por períodos más cortos (que se denominan *sprint*) junto al usuario, que puede ser parte del proceso.

De este evento surgió lo que se denomina “Manifiesto Ágil”, que comprende cuatro valores y doce principios, que son base de lo que pasó a llamarse en la actualidad la “cultura ágil”. Estos valores representan hoy el aspiracional cultural de muchas empresas que van más allá de las industrias de tecnología. Son la base conceptual y filosófica de un nuevo *management*. De este marco de trabajo, se definió una serie de metodologías que denominamos “ágiles”. Si bien el marco ágil apunta a una nueva cultura, la forma en que esa cultura puede ser facilitada es través de una ruptura en la manera de operar. Las organizaciones que sostienen esta metodología tienen la aspiración de poder, a través de ella, producir un cambio cultural.

Los valores del “Agile Manifiesto” o “Manifiesto Ágil” se pueden resumir del siguiente modo:

## **Personas antes que procesos**

Es el postulado más importante. Las personas son el activo más relevante que tiene cualquier organización, en cualquier nivel jerárquico y disciplinar, e independientemente del tipo de proyecto en el que estén trabajando. El capital humano está por encima de cualquier otro proceso o herramienta, pues son las personas quienes aportan creatividad y capacidad de innovación. Las empresas deben estar preparadas para entender, dirigir y respetar la capacidad de autoorganizarse de sus empleados ....

### **Software funcionando sobre documentación extensiva**

Todos hemos tenido que leer alguna vez algún manual para entender cómo funciona el último aparato que acabamos de comprar. Cuánto tiempo habríamos ahorrado si ese producto hubiese sido funcional e intuitivo, ¿verdad? Pues bien, esto es precisamente lo que proponen las metodologías ágiles ...

### **Colaboración con el cliente sobre negociación contractual**

En un mundo en constante evolución, es importante que el producto final se corresponda con las necesidades del mercado en el momento de su lanzamiento o de la prueba de un prototipo. De nada sirve hacer un buen diseño si el producto se ha quedado obsoleto cuando sale al mercado o en alguna etapa intermedia.

Tanto la propia organización como los clientes deben entender su implicación como una ventaja competitiva que debe estar por encima de cualquier contrato firmado. En una metodología ágil, tiene más peso el diálogo continuo y lo que se haya ido decidiendo en las diferentes etapas del proceso que lo que se haya pactado de antemano. La burocracia dificulta la ejecución de las tareas, así que el objetivo es intentar reducirla al máximo posible.

### **Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan**

La principal riqueza de cualquier metodología ágil es su capacidad de evolución y adaptación al mercado. Con una estructura rígida, la respuesta a las necesidades de un mercado

cambiante sería muy difícil, pues el seguimiento del proyecto se realiza conforme a un plan establecido del que prácticamente no podemos salirnos.

Sin embargo, una metodología ágil propone que, ante cualquier imprevisto, se dé más importancia a cómo se responde a esta circunstancia antes que al propio seguimiento de las acciones. Si somos capaces de llevar este punto a la práctica de manera adecuada, no hay que tener temor al cambio, una de las mayores preocupaciones de las empresas en la actualidad (Los cuatro valores del Agile Manifiesto, explicados uno a uno, 25 de abril de 2018, <https://www.ennaranja.com/agile/los-cuatro-valores-del-agile-manifiesto/>).

Muchas empresas cometen el error de adquirir estas metodologías de trabajo sin generar un cambio sobre su cultura. Podemos definir a la **cultura organizacional** como la forma en que una empresa resuelve sus problemas o conflictos, interna y externamente, marcando una modalidad comportamental que se basa en un núcleo de valores que operan en forma inconsciente para los colaboradores que trabajan en ella. Sin embargo, se expresan en la forma en que se mueven y en lo que se denominan artefactos culturales, que expresan en forma tangible esos valores, constituyendo rituales.

La agilidad como marco cultural apunta a poder incorporar estos valores que se expresaron, como una forma de abordar los conflictos y formas de resolver los problemas vinculados al cliente interno y externo. Muchas de las metodologías ágiles expresan rituales de trabajo, pero no constituyen la expresión de un cambio cultural genuino.

La pregunta en este punto es: ¿cómo Recursos Humanos aporta valor en la agilidad? ¿Qué papel ocupa en la transformación digital?

### 3.1.2. Las demandas a Recursos Humanos

La **transformación digital** es el proceso de utilizar tecnologías para modificar o crear nuevos procesos de negocios. Hasta ahí, podemos decir que la transformación digital se realizó con éxito. Sin embargo, en el día a día de las empresas estos esfuerzos de transformación no resultan ni tan evidentes ni tan exitosos. Las iniciativas de innovación chocan con las costumbres y la cultura de la empresa; la agilidad se enfrenta a procesos burocráticos y resistencias

enraizadas, y la transformación parece ser en el mejor de los casos solo una declaración de buenas intenciones. Ya transcurridos algunos años de la implementación de tecnologías digitales, las empresas comienzan a percibir ciertas dificultades. No se han logrado todos los objetivos propuestos y comienzan así a darse cuenta de que solo miraron una cara de la moneda: apostaron a la digitalización, pero se olvidaron de lo humano. La transformación es primera y esencialmente humana.

George Westerman, investigador del Instituto de Tecnología de Massachusetts, afirma que el problema es que las empresas se han centrado en el aspecto incorrecto de la transformación digital. “Están prestando atención a lo ‘digital’, cuando es ‘transformación’ lo que realmente importa” (Desafíos para las organizaciones en tiempos de teletrabajo, 8 de mayo de 2020, <https://capazita.com/desafios-para-las-organizaciones-en-tiempos-de-teletrabajo/>). No se trata de tener una aplicación móvil, se trata de crear una experiencia del usuario totalmente distinta.

***Una verdadera transformación requiere más que solo nuevas tecnologías, requiere personas comprometidas con el cambio.***

Segunda demanda es ser ágil. Pero como hemos visto, la agilidad no tiene que ver con la rapidez, sino con saber qué hacer y marcar prioridades. Solo después esto impacta en la velocidad para ejecutar. Es un marco valorativo y cultural el ser ágil, no una metodología. Recordemos que, en un mundo incierto, las “fórmulas de probada eficacia” ya no sirven. Esto no significa que no debemos conocer e incorporar metodologías y técnicas, sino que no debemos olvidar que las personas son más importantes.

La transformación ágil no es la revolución de las metodologías ágiles. Hacer *Scrum*, implementar herramientas de *Design thinking* o llenar la oficina de *post-it* de colores no nos hace más ágiles. La verdadera transformación ágil es la de la cultura.

***La agilidad no es trabajar más fuerte, o más duro, sino que es trabajar en forma más inteligente, proveyendo valor con menos trabajo.***

La agilidad vino a dar respuesta a un mundo VICA. Tanto la transformación digital como el ser ágiles conllevan un cambio cultural. Y como habíamos visto, la cultura de una organización es el conjunto de símbolos, sistemas,

comportamientos, creencias, valores, lenguajes propios, rituales e historias existentes en esta, que sirven como criterio de orientación conductual dentro de una organización, tanto si están definidos y estructurados de manera formal como informal. Si la cultura de una organización está alineada con sus objetivos, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito.

Entonces, podemos afirmar que el gran desafío de Recursos Humanos, su propósito, es el de transformación cultural. Entendiendo que el área viene transformándose a sí misma en estos años, su gran salto tendrá dos focos:

- La transformación de sí misma: su propia agilidad.
- La transformación de la organización: liderar el cambio cultural de la empresa.

### 3.1.3. Recursos Humanos va hacia la agilidad

Hoy es un momento de protagonismo para Recursos Humanos; vive un momento de cambio profundo. Según Jajamovich (2019), “el reto que tenemos las personas es cambiar el *chip*. El reto que tienen las organizaciones es crear espacios seguros para lo humano, la colaboración y la experimentación” (s/d).

Recursos Humanos tiene entonces un desafío enorme: transformar la cultura para generar las condiciones adecuadas para la innovación, la colaboración y el desarrollo.

De acuerdo con 9brains, una reconocida consultora española en agilidad, podría pensarse en una adaptación de los principios del “Manifiesto Ágil” para Recursos Humanos. En la siguiente figura se resumen.

**Figura 1: Principios del “Manifiesto Ágil” de Recursos Humanos**

Fuente: 9brains, 2018.

Claramente, se plantea un cambio de paradigma para el trabajo de Recursos Humanos. Esto significa que sale de un lugar de “procrastinación” en el cual las organizaciones lo colocaron por muchos años, entendiéndose no obstante que, en este fenómeno, contribuyó la misma área. La percepción de valor sobre su contribución ha sido seriamente cuestionada en estos años. Sin embargo, hoy, en este siglo, es su momento de recalcularse y salir de nuevo.

### 3.1.4. Recursos Humanos Ágil

La pregunta es: ¿qué significa ser Recursos Humanos Ágil? Thoren (2017) plantea cómo RR. HH., para evolucionar y convertirse en ágil, deberá transitar un cambio de paradigma. La manera en la que encara cada uno de sus procesos, el foco de atención en las personas, generar condiciones de aprendizaje e innovación serán en principio algunas de las cuestiones a las que deberán dirigir sus prioridades.

Podemos resumir este pasaje del siguiente modo.






	Apoyar a las personas para participar, crecer y ser felices en su lugar de trabajo.
	Alentar a las personas a dar la bienvenida al cambio y adaptarse cuando sea necesario.
	Ayudar a construir y apoyar redes de equipos empoderados, auto-organizados y colaborativos.
	Nutrir y apoyar a las personas, la motivación y capacidades del equipo, ayudarlos a construir el entorno que necesitan y confiar en ellos para hacer su trabajo.
	Facilitar y fomentar el crecimiento personal para aprovechar las diferentes fortalezas y talentos de los empleados.

Tabla 1: Evolución de Recursos Humanos Ágil

Desde	Hacia
Una estrategia basada en procesos estandarizados.	Un propósito anclado en iniciativas y prácticas segmentadas con triple impacto.
Una gestión reactiva, enfocada en lo administrativo y en el control.	Una gestión proactiva, enfocada en generar un ecosistema de experiencias poderosas.
Diseñar y gestionar estructuras jerárquicas.	Ayudar a construir y apoyar redes de equipos empoderados, autorganizados y colaborativos.
La alineación a la cultura establecida.	La coconstrucción continua y permanente de una cultura viva y estratégica.
La centralización de la capacitación y el desarrollo de las personas a través de modelos establecidos.	La generación de redes de aprendizaje; facilitando y fomentando el crecimiento y la transformación para aprovechar las diferentes fortalezas y talentos de los empleados.

Fuente: s/d.

Podemos decir que cada vez más los profesionales de Recursos Humanos estamos convirtiéndonos en diseñadores de espacios de aprendizaje para la innovación y la colaboración. Es el área de Recursos Humanos la que deberá hacer un profundo análisis de sus capacidades propias para encarar su propia transformación. Sobreviven los que se pueden adaptar.

## Unidad 2.3. El liderazgo de la transformación

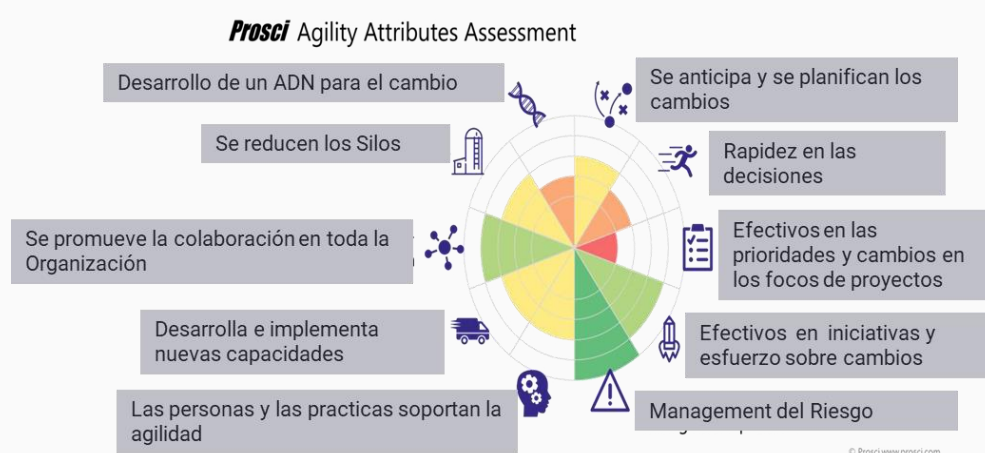
### 3.2.1. Cultura ágil

Hemos estado desarrollando en los puntos anteriores que la agilidad como cultura, no como metodología, constituye un aspiracional para las empresas. Este marco permite brindar respuestas a un mundo de cambios permanentes y al manejo de la incertidumbre. Ahora podemos profundizar en cuáles son las características de una cultura ágil: ¿cómo se percibe? ¿Qué características tiene?

En principio, podemos decir que una cultura ágil es una cultura de desarrollo, cuyo fin es el crecimiento y sustentabilidad, y su medio para lograrlo, la recreación de espacios de relaciones para la innovación. Supone una organización abierta y flexible, estructuras con arquitectura sencilla y de pocos niveles jerárquicos.

Según una investigación realizada por Prosci (s/d), consultora internacional que se dedica al desarrollo de metodologías de Gestión del Cambio, en 2018, fue posible relevar las características que son propias de una empresa cuyos atributos culturales se enmarcan en la agilidad.

**Figura 2: Atributos presentes en la agilidad**



Fuente: Agile & Agility Research, 2018.

**ADN para el cambio:** estas empresas son organizaciones aprendientes. Están muy orientadas a la acción. Corrigen sobre la marcha, aprendiendo de los aciertos y errores. El cambio es visto como un desafío.

**No silos:** son empresas con buen nivel de comunicación entre áreas que trabajan colaborativamente.

**Colaboración:** es una competencia estratégica y se encuentra presente en toda la organización.

**Desarrolla nuevas capacidades:** se comporta con un gran acceso al talento. Se encuentra disponible para sumar perspectivas, aun cuando no estén dentro de la organización.

**Las personas y las prácticas:** no solo trabajan ágilmente, sino que son ágiles.

**Se anticipan al cambio:** es parte de la forma propia de trabajo, lo tienen incorporado. Por ello, generan con foco en el hoy, entendiendo que es parte ya del futuro próximo.

**Rapidez en las decisiones:** el proceso de toma de decisiones no es burocrático. Deciden los que están directamente involucrados en el proceso en cuestión. No hay escalamientos.

**Eficientes en las prioridades:** por lo general, sus procesos de trabajo se orientan por prioridades y no tanto por planificaciones de largo alcance. Los proyectos no son de ciclos largos. Se pueden estructurar en células de trabajo para favorecer los ciclos de proyectos.

**Eficientes en iniciativas:** por lo general, una parte de la organización está mirando el futuro inmediato. Generan escenarios.

**Management del riesgo:** al contar con ciclos cortos, y trabajando con gran cantidad de datos, las decisiones requieren de cierto nivel de riesgo. Se asume un amplio margen de riesgo. El foco es la acción, no tanto el análisis. Son más flexibles ante el error, que es parte de la tarea.

### 3.2.2. Liderando la transformación

Podemos comenzar este apartado preguntando: ¿cómo hará Recursos Humanos para transformarse a sí mismo y además liderar la transformación de otros? La organización es su objetivo. ¿Qué deberá comenzar a hacer y qué deberá dejar de hacer?

Lo que es claro, como dice Roger Van Oech (2016, s/d, s/d) es que “no es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer”.

Como ya vimos, todas las organizaciones se enfrentan, cada vez más, al desafío de una veloz transformación digital. En este contexto, RR. HH. debe transformarse y liberarse de viejas prácticas para acompañar a las personas en el camino. Impulsar la transformación cultural se convierte en una tarea urgente para los responsables de RR. HH. Pero ante la incertidumbre y la falta de mejores prácticas, ¿cómo impulsar esa transformación?

Es claro que el posicionamiento de Recursos Humanos en las organizaciones no siempre cuenta con un aval que facilite el liderazgo. Una dirección estratégica

de RR. HH. tendrá la inevitable tarea de liderar la transformación. Muchas compañías que siguen los valores ágiles están migrando hacia formatos *agile at scale* (ágiles en escala). Significa que se ha decidido estratégicamente cambiar la configuración de la compañía, a través del uso de células ágiles (equipos de alto rendimiento) que se ocupan de desarrollar productos y servicios, relevar la experiencia cliente y desarrollar soluciones tecnológicas acordes. El gran desafío es su integración en la estructura de la empresa y, en esas compañías, Recursos Humanos se ha convertido en el líder de la transformación cultural. Es un centro de experticia y una figura clave en el desarrollo de espacios de diálogo entre las células y las funciones de la empresa. Su trabajo en comunicación, en desarrollo de agentes culturales y de nuevas capacidades, y en gestión de un liderazgo ágil son parte de las innumerables tareas que debe llevar adelante.

### 3.2.3. Pasos de la transformación

¿Cuáles son los pasos necesarios para llevar adelante la transformación cultural desde el área de Recursos Humanos? Es un proceso en etapas y podemos definir la hoja de ruta o el camino crítico que lleva adelante un Recursos Humanos Ágil en los pasos que aparecen en la siguiente figura.

**Figura 3: Pasos necesarios para liderar la transformación cultural**



Fuente: elaboración propia.

1. **Realizar el diagnóstico de la cultura actual.** Es necesario saber cuál es el punto de partida, entender cuáles son los valores que orientan hoy las conductas y comprender los mensajes —símbolos, sistemas y comportamientos— que configuran la cultura actual. Podemos comenzar la transformación de culturas más endógenas, menos flexibles, o por el contrario, estar instalados en una organización más orientada al mercado. Conocer el punto de partida nos indica el nivel de brecha que debemos

transitar. Por lo general, se realizan diagnósticos de cultura a través del uso de diversas herramientas.

2. **Definir la cultura deseada.** En este punto del recorrido, debemos definir la visión: cuál es el destino al que se desea llegar culturalmente. Esto es: ¿cuál es la cultura que mejor acompañará los desafíos y metas de la organización? Aquí es importante comprender que no es conveniente replicar la cultura de otra organización sino encontrar la más adecuada para cada una. Esto implica un trabajo arduo de coconstrucción y acuerdo con los diversos niveles de estas, determinando cuáles son los comportamientos claves que promueven la diferencia que se está buscando con el cambio cultural.
3. **Comprometer al liderazgo.** Los líderes de la organización son los que, con su ejemplo y comunicación, influyen en mayor medida en la elaboración de los mensajes que configuran la cultura. Comprometer a los líderes en la visión es un elemento clave para el éxito de la transformación cultural. Recursos Humanos tiene aquí el enorme reto de capacitarlos para que sean la punta de lanza de la transformación cultural.
4. **Comunicar y articular el propósito.** Todas las personas de la organización deben conocer y comprender la visión y el objetivo de la transformación cultural. Por ello, es sumamente importante que la organización comunique de manera clara, consistente y transparente el propósito del cambio: por qué, para qué, quiénes y cómo son preguntas que deberán ser respondidas en la comunicación organizacional.
5. **Impulsar y sostener la transformación.** Este es, tal vez, el paso más importante y difícil dentro del camino de la transformación. Impulsar la transformación cultural no puede ser nunca una declaración de buenas intenciones. Por el contrario, requiere de esfuerzo, acciones concretas y sostenidas. Para lograrlo, RR. HH. —junto con la Dirección— debe seleccionar los facilitadores culturales; los símbolos y los sistemas que apalancarán el cambio.

Por ejemplo, si la cultura que se desea promover es una cultura ágil e innovadora, los sistemas relacionados con la estructura organizacional pueden ser reemplazados por otros que impulsen la colaboración y el intercambio. En este sentido, muchas organizaciones comienzan a implementar el trabajo en células ágiles interáreas en reemplazo del trabajo en cascada caracterizado por la jerarquía rígida y la escasa comunicación entre los departamentos.

Al momento de definir los facilitadores culturales, debemos evitar copiar “modas” y buscar seleccionar los símbolos y sistemas por su impacto en la cultura objetivo.

Podemos concluir que aprender del error como impulsor de una cultura organizacional innovadora y ágil genera un desafío y dos oportunidades.

- Una cultura organizacional innovadora y ágil busca la creatividad y la generación de nuevas ideas. El error se considera una parte fundamental del éxito, por lo que esta cultura fomenta la experimentación y acepta los errores para aprender de ellos.
- Impulsar esta cultura en organizaciones tradicionales es un desafío que implica no solo esfuerzo, sino imaginación y creatividad.

### 3.2.4. Recursos Humanos líder de la transformación

- Un RR. HH. Ágil es el que acompaña la transformación; se transforma a sí mismo para transformar a otros. Fomenta la colaboración, crea las condiciones para la liberación del talento de cada persona en su máxima expresión y alienta la experimentación y el aprendizaje.
- Un RR. HH. Ágil es el que se aleja de lo conocido, se aventura a experimentar nuevas formas, a investigar, a aprender metodologías innovadoras y, sobre todo, a equivocarse porque sabe, como dice el famoso poema, que se hace camino al andar. Y hoy más que nunca, ver el camino ya recorrido no nos sirve.
- Un RR. HH. Ágil es el que se atreve a modificar sus procesos, el que sale feliz de su zona de confort porque sabe que afuera lo esperan grandes oportunidades, el que se pone al frente de este desafío histórico de transformar la cultura.
- Un RR. HH. Ágil es el que ayuda a las personas (no recursos, sino personas) a encontrar su propósito y a dar lo mejor de sí mismas.

# Referencias

**Jajamovich, M.** (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. Buenos Aires, AR: Temas.

**Thoren P. M.** (2017). *Agile People. A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. Austin, EE. UU.: Lioncrest Publishing.

**Los cuatro valores del Agile Manifiesto, explicados uno a uno.** (25 de abril de 2018). En naranja. Recuperado de <https://www.ennaranja.com/agile/los-cuatro-valores-del-agile-manifiesto/>

**Desafíos para las organizaciones en tiempos de teletrabajo.** (8 de mayo de 2020). Capazita. Recuperado de <https://capazita.com/desafios-para-las-organizaciones-en-tiempos-de-teletrabajo/>