

Módulo 2. Agilidad fuera del software. Transformación y recursos humanos (RRHH)

Unidad 2.1

2.1.1 Agilidad fuera de software: contexto y fundamentos

La agilidad guarda estrecha vinculación con el desarrollo de la tecnología, puntualmente con el *software*, en cuanto a su contexto de surgimiento. El 'desarrollo ágil de *software*' (*agile*), embanderado por el 'Manifiesto ágil', escrito y firmado por grandes nombres del campo (<https://bit.ly/2QsKWgR>), da cuenta de esto. Lo que genera la formalidad de un ámbito de acción que, si bien no es nuevo, a partir de aquí se extiende y estructura fuertemente en los últimos 20 años. Se impone como una respuesta para la búsqueda de soluciones integrales en ambientes complejos al maximizar beneficios y minimizar esfuerzos.

Figura 1: Doce principios de la 'agilidad' aplicados en el área de personas



Fuente: Arrizabalaga, 2019, <https://bit.ly/2svdtVj>.

Tanto es así que no sorprende que las prácticas y herramientas ágiles surgidas del entorno del *software* se derramen hacia otras áreas de las organizaciones, en la búsqueda de gran impacto y calado, al mutar y tomar nuevas formas, pero sin perder su esencia de base. En este sentido, es posible que esa misma expansión se pueda deber a situaciones donde los mismos equipos ágiles del desarrollo de *software* encuentran impedimentos dentro de su propia empresa para entregar valor, debido a que ellos van por el camino *agile*, pero el resto de la organización no.

Por otro lado, es factible reflexionar en el hecho de que, si bien los equipos que trabajan dentro del desarrollo del *software* con metodología ágil poseen ciertas características al trabajar en ambientes complejos, también puede haber equipos fuera del *software* que tengan las mismas características y que trabajen en ambientes complejos, pero de otra índole: ¿por qué no podrían usar metodologías ágiles entonces?

Claramente, si las empresas quieren entregar valor, *aggiornarse* y competir en este contexto y mercado, es necesario generar una transformación cultural que acompañe esa idea de entrega de valor y que vea, en la agilidad, una herramienta viable para mejorar los diferentes aspectos del negocio.

Ahora bien, al hablar propiamente de *agile*, siempre abriremos la charla con el nombramiento de sus cuatro valores y sus doce principios, con el foco puesto en entender las necesidades de nuestros clientes 'metiéndolos' en el desarrollo del producto. Buscamos adaptación a ambientes complejos, mejora continua mediante entrega de valor temprana y la integración en este proceso de la calidad como parte fundamental de las prácticas ágiles.

Figura 2: Manifiesto ágil



Fuente: Focus Cycles, 2020, <https://bit.ly/3oxsTbQ>.

En resumidas cuentas, nos referimos a entregar valor, mediante la resolución de problemas 'a través' del *software*, a base de inspeccionar hipótesis que puedan adaptarse continuamente en el proceso o camino hacia el descubrimiento de nuestro producto. Con esta idea de base, en las empresas puede entenderse entonces que agile apunta a reducir tiempos de entrega, incorporar cambios y cumplir con planes cercanos a lo imposible, que antes no podían ser cumplidos. Lo cierto es que Agile demostró, con el correr del tiempo, que no es ese el valor más importante de su accionar, sino el de resolver problemas mediante la innovación. Con esta premisa, comenzamos a pensar en Agile expandiéndose a otros mundos fuera del *software*.

¿Cuáles de las siguientes opciones se consideran principios de la agilidad?

- Estructura vertical.
- Dinámicas lineales.
- Objetivos rígidos.
- Propósitos preestablecidos y de orden cerrado.
- **Mejoras basadas en el *feedback* continuado.**
- **Agilidad no es sinónimo de rapidez, sino de excelencia.**
- **Equipos autónomos.**
- **El cliente en el centro.**

2.1.2 ¿Por qué agile fuera de la tecnología?

Independientemente de dónde se quiera aplicar la agilidad, el desafío más importante está en ser innovador, y en buscar la forma de adaptar los principios y valores ágiles a nuestras labores. Las metodologías ágiles son herramientas dúctiles, preparadas para entregar soluciones adecuadas en consideración del análisis que se haya hecho del contexto en el que queramos usarlas. Es importante aclarar esto, dado que debemos tener en cuenta que los *frameworks agile* y metodologías afines funcionan en ambientes caracterizados como complejos e inciertos (herramientas como VUCA o BANI pueden ayudarnos a diferenciar un ámbito de otro para saber si estamos ubicados en un contexto complejo), donde las condiciones pueden variar y estamos de acuerdo con ello, donde a veces el producto o servicio no está del todo definido y de forma iterativa lo descubrimos de la mano con nuestros clientes. La idea expresada por Jeff Sutherland, considerado como uno de los fundadores de SCRUM evidencia esta reflexión: “no importa si se trata de ventas, *marketing*, *software* o finanzas, SCRUM [o la agilidad] funciona en todas partes” (Sutherland, en García, 2020, <https://bit.ly/3oB4318>).

Se suele aplicar agile fuera del *software* entonces, cuando frente a nosotros tenemos problemas complejos, donde las necesidades del cliente cambian constantemente. Una aproximación desde la agilidad, podría ayudarnos mucho en este sentido. Pero es aquí donde comienza a jugar un papel preponderante la adaptación o ampliación de la definición de agile que ya teníamos desde dentro del *software*.

Tanto es así, que comenzamos a hablar de agile como capacidades de adaptación de un negocio para generar valor, apoyándose en la inspección

continua, y la iteración para pivotar rápidamente mediante la decisión con datos de negocio (circuito empírico *data driven*). También podemos hablar de agilidad como un minimizador o gestor de riesgos, dado que el analizar riesgos en circuitos iterativos de trabajo, habilita la anticipación a los mismos, baja el nivel de incertidumbre considerablemente, más allá de los imponderables.

Por otro lado, podemos decir también que agile aduce a la capacidad de satisfacer a nuestros clientes con entregas constantes y sostenidas en el tiempo, con atención a la calidad dentro del proceso siempre. Hablar de entrega de valor, nos lleva a introducir la idea de mejora continua en nuestro haber, posibilitado por la inspección de los circuitos cortos de trabajo en cada entrega.

Podemos imaginar la forma en la que la agilidad puede adaptarse a los diferentes ambientes que una organización posee en su contexto de negocio. El esfuerzo siempre está puesto en la resolución de problemas con innovación, creación, y adaptación. Es por eso que aquí lo importante siempre será tener bien claro lo que queremos trabajar, qué 'problema' intentaremos resolver. A partir de aquí comenzaremos a buscar formas de inspeccionar ese problema, y adaptarnos para resolverlo poco a poco.

El camino de la evolución organizacional en pos de mejorar la forma de abordar esa complejidad implica un proceso de transformación profunda con aprendizajes que resistan, que sean duraderos. Es ahí donde encontraremos la utilidad de los lineamientos ágiles que se aplican normalmente en entornos de *software*. Si partimos, por ejemplo, de la premisa misma que nos invita a traccionar *Heart of Agile*, uno de los portales más conocidos del *mindset agile* (<https://bit.ly/3osmWga>), vemos que todos sus conceptos son aplicables fuera del ámbito de la tecnología, mediante el trabajo en los verbos imperativos que nos llevan a reflexionar.

Ya desde la introducción del sitio *Heart of Agile*, podemos ver la idea que subyace.

Figura 3: Introducción al corazón de la agilidad: *Heart of Agile*

Tu quieres cambiar el mundo

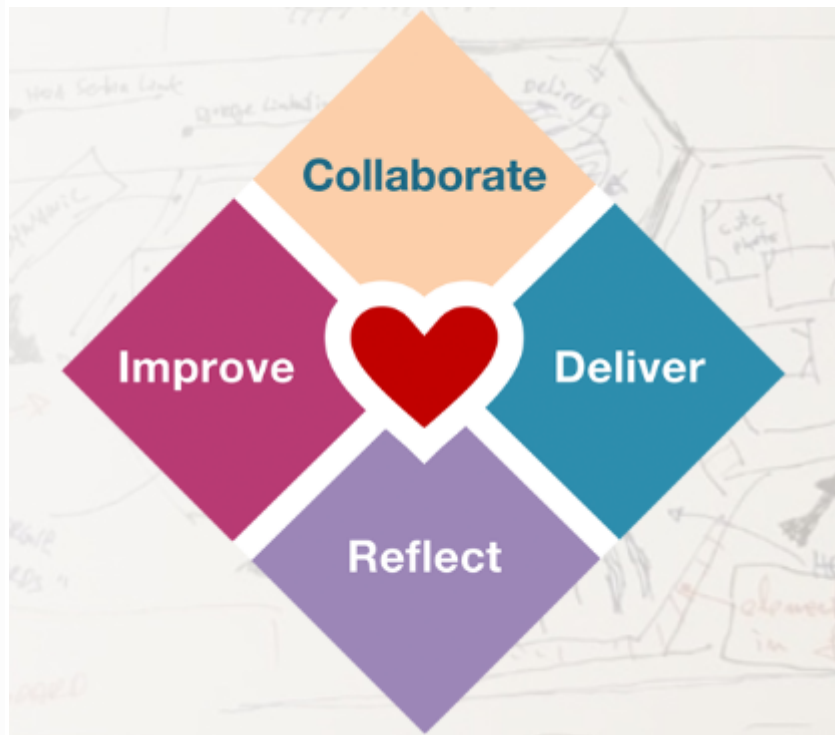
Cualquiera sea tu iniciativa, involucra cambiar el mundo aunque sea un poco. El mundo, sin embargo, es altamente resistente a intervenciones. Hasta las mejores ideas fallan por malentendidos acerca de cómo el mundo reacciona, o por errores en su implementación.



Fuente: captura de pantalla de Heart of Agile (<https://bit.ly/3osmWga>).

Con cuatro verbos en imperativo se intenta orientar la reflexión de los objetivos al hacer foco en la efectividad. Se habla de colaborar (*collaborate*) para entregar valor (*deliver*), y reflexionar (*reflect*) para mejorar (*improve*).

Figura 4: Heart of Agile - Redefinición de Alistair Cockburn, uno de los firmantes originales del Agile Manifesto



Fuente: Heart of agile, s.f., <https://bit.ly/2rzjwrg>.

El corazón de la agilidad usa cuatro palabras simples que llaman a la acción.

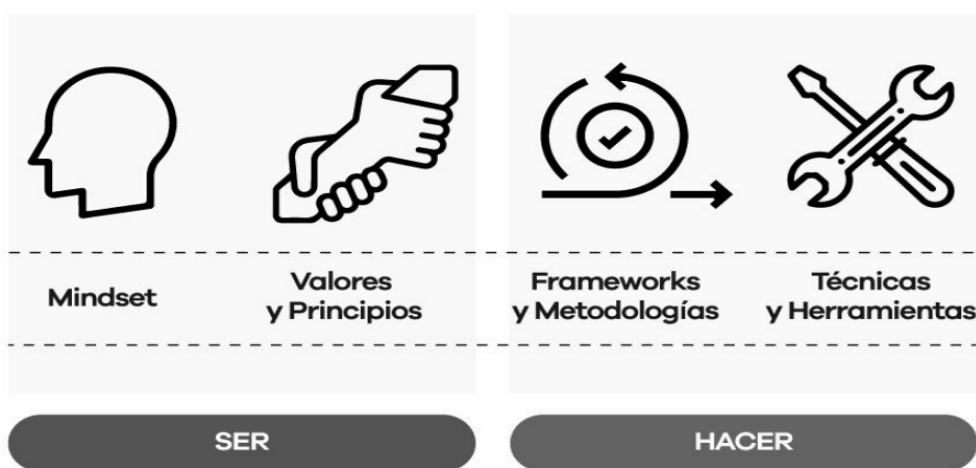
- **Colabora, para trabajar con otros, ofrecer y pedir ayuda. Cuanto más cerca estamos, mejor nos comunicamos y creamos al compartir una visión en común.**
- **Entrega, al construir se genera valor. Vamos por “entregas tempranas y frecuentes, para aprender temprano y ajustar el curso que estemos siguiendo si es necesario. [En este sentido se vuelve fundamental] estar cerca de nuestros usuarios y clientes para asegurarnos que estamos entregándoles algo que realmente valoren” (Tortorella, s.f., <https://bit.ly/2T9drkY>).**
- **Reflexiona, haz pausas frecuentes para pensar en la forma como nuestros equipos y nuestras organizaciones hacen las cosas. “Acortar los ciclos de retroalimentación es una de las claves a tener en cuenta” (Tortorella, s.f., <https://bit.ly/2T9drkY>).**
- **Mejora, adapta para ejecutar las acciones necesarias para mejorar la dirección de nuestras ideas, su implementación técnica, y nuestros procesos internos.**

Así entonces, esto nos abre la puerta para entender el mundo del trabajo y vivir la agilidad de una forma concreta que es fácilmente aplicable para todo tipo de ámbitos. En lo corporativo es frecuente asociar únicamente la rapidez del hacer con agilidad, al poner el foco solo en los resultados y dejar de lado el aprendizaje y el factor transformador de la práctica agilista: es importante la rapidez, y la posibilidad de entregar tempranamente, pero es necesario decir que esto hace que pierda su esencia al tomarse parcialmente y no como un todo complejo e interconectado que trabaja desde diferentes frentes para arrojar resultados perdurables, sin contar con el hecho de que tranquilamente en pos de ser rápidos, podemos perder uno de los factores más importantes que cierran el concepto de agilidad: atender a la calidad escalable en cada entrega.

2.1.3 Ser y hacer: dimensiones de la agilidad fuera del software

Ya con fundamento suficiente, decimos que aquí no hay recetas mágicas que se puedan seguir paso a paso para que arrojen un resultado dado. No, bajo ningún aspecto. Ser *agile* implica aceptar una filosofía, un corpus de conocimientos que guiarán la acción. Por eso hablamos de *mindset*, como sinónimo de una forma de pensar, actuar y ver el mundo. *Agile mindset*, hacia ahí vamos.

Figura 5: Ser y hacer agile



Fuente: Ramírez, 2022, <https://bit.ly/3KZT3eT>.

En este punto, parece que no hay razón para no afirmar cabalmente que lo expuesto se puede ajustar tranquilamente a diferentes ámbitos del negocio de una organización. Si una persona o un equipo actúa y tiene como norte los valores y principios de la agilidad, su definición, podemos decir que 'es' ágil.

Y esto nos lleva a entender que, al ser, también 'hace', por lo que en su devenir aplica, adapta, transparenta, inspecciona y busca la innovación. ¿Cómo? Con herramientas, técnicas, *frameworks* y metodologías: Scrum, Kanban, Value Stream Mapping, entre otras.

2.1.4 Ámbitos de aplicación de la agilidad

A modo de ejemplo, y para entender que realmente se puede utilizar agilidad por fuera del *software*, veremos algunos casos enumerados a continuación con una breve explicación de cómo se aborda o cómo la agilidad se adaptó para dar las respuestas que se requieren en cada caso.

- **Marketing**

Entre los campos de aplicación que podemos encontrar, tenemos al *agile marketing*. Este ámbito está muy desarrollado en materia de agilidad, dado que incluso tienen su propia versión del Manifiesto Agile, con su propio dominio y sus principios. Si bien el contenido está en inglés, es de acceso libre y cualquiera puede leerlo: <https://bit.ly/3AnQezu>

Figura 6: Agile marketing

Responder al cambio antes que seguir un plan
Iteraciones rápidas sobre campañas Big-Bang
Pruebas y datos sobre opiniones y convenciones
Muchos pequeños experimentos sobre unas pocas apuestas grandes
Individuos e interacciones sobre una talla para todos
Colaboración sobre silos y jerarquía

Fuente: captura de pantalla de Agile marketing (<https://bit.ly/3N3KOKH>)

- **Recursos humanos**

Aunque no esté bien visto el hecho de utilizar la palabra recurso para referirse a las personas dentro del mundo agile, hoy en día este campo es de los más nombrados dentro de las organizaciones, incluso al tomar las metodologías ágiles y aplicándolas de forma transversal a toda la organización, al ser palanca para cambios culturales y convirtiéndose en un área estratégica con valor de negocio. El área de recursos humanos es un campo fértil de innovación para las prácticas ágiles y la adaptación de aquellos marcos de trabajo que son puntualmente del ámbito tecnológico.

- **Emprendimientos y negocios**

Este caso es de los más nombrados. Se trata de negocios y *startups*, su creación hace de la agilidad su fuerza primaria para dar impulso y forma. Son las bien ponderadas *lean startups*. Hay toda una línea de escritos y abordajes,

recetas, testimonios y lineamientos que hacen de este ámbito uno de los más llamativos y fértiles, más que nada por la explosión de estos emprendimientos en que en muchos casos tuvieron un éxito rotundo en el mercado actual.

- **Campo de la educación**

Con el excedente en la misma capacitación dentro del ámbito IT, la agilidad se posicionó como una posibilidad para impartir cátedras, preparar capacitaciones, ordenar un plan de formación profesional, independientemente del nivel y, concretamente, mediante el uso de Scrum para darle un marco. En las cátedras de administración es común escuchar hablar de las metodologías ágiles hoy en día como parte integrante de la currícula que se imparte a los alumnos. **Indicar el significado de la sigla remarcada, ya que es la primera vez que aparece en el texto.**

Muchos pueden ser los ámbitos en los que la agilidad puede adentrarse. Más que nada porque depende de la forma en la que se adapten los valores y principios que conforman o guían el hacer de los sectores IT que la utilizan como método principal. Adaptar, transparentar e inspeccionar, se puede realizar en una gran cantidad de ámbitos. Está en nosotros encontrar cómo.

Para SER ágil se requiere...

- *Frameworks* y Metodologías / Técnicas y Herramientas.
- **Mindset / Valores y Principios.**

Unidad 2.2

2.2.1 Equipos ágiles fuera del software

Hoy en día es frecuente ver organizaciones que se estructuran en departamentos, áreas, según el tipo de trabajo al que hagan referencia. A decir verdad, esto es beneficioso para el funcionamiento interno de cada parte, pero muchas veces es esta misma cuestión la que dificulta la construcción en conjunto de soluciones, productos o cuestiones afines. Nos referimos a soluciones o productos complejos, creados mediante colaboración de varias partes de una misma empresa que conjuga conocimientos y habilidades.

Aquí ya comenzamos a hablar sobre las características que definen a los equipos ágiles dentro de una organización. Llamamos equipos

multidisciplinarios a aquellos que poseen todos los conocimientos para gestionar la creación de una solución compleja. Por otro lado, el hecho de ser *multitasking* no implica que deban hacerlo todo o saberlo todo: deben poder gestionar su propia demanda, y eso implica también buscar las soluciones que requieran intervención experta por fuera del equipo. La autoorganización, otra característica fundamental para los equipos ágiles, les da autonomía para decidir la manera en la que van a hacer las cosas, permitiéndoles así estar motivados y ser más eficaces y eficientes.

El trabajo con tableros dentro del *software* ayuda en este punto. No hay razón para que esto no se transfiera directamente a equipos ágiles fuera del *software*. Los tableros visuales permiten visibilizar, literalmente, el flujo de trabajo de un equipo.

- Qué está pendiente.
- Qué está en progreso.
- Qué está terminado.

Figura 7: Tablero Kanban



Fuente: Coloma, 2020, <https://bit.ly/40xGHAj>.

El más frecuente es el tablero Kanban, una herramienta de colaboración que permite conocer en todo momento lo que hacen las otras personas del equipo y así apoyarse mutuamente. Es tan simple de instalar que cualquier escritorio o pared puede ser utilizada con ese fin, y se utilizan notas adhesivas. También

se pueden usar monitores que proyecten tableros digitales, y en otras ocasiones también se utilizan *apps* o *webs*.

La toma de decisiones implica también generar un proceso de retrospectiva o análisis de los procesos que se realizan, de manera tal que se genere el circuito empírico necesario dentro de la práctica ágil. La seguridad psicológica en este punto es crucial, y los empleados deben sentirse seguros para analizar su devenir sinceramente. De este punto se refuerza la necesidad de entender a la práctica ágil como un *mindset* que se instaura en la organización como parte de su cultura, y que genera cambios de base. Se ordena el trabajo, no se ordena a las personas en busca de maximizar el valor de lo que queremos conseguir.

En resumidas cuentas, la agilidad dentro de las organizaciones paulatinamente se vuelve una forma de vivir mejor, de ser personas, equipo y, en definitiva, organizaciones más conscientes. También posibilita que nuestros clientes obtengan mejores resultados y ahorrar dinero mediante la resolución de problemas desafiantes con base en la sinergia que se genera cuando el proceso está bien llevado. Se trata de crear ecosistemas en los que las personas puedan florecer y multiplicar los resultados que se obtienen.

Aquí comenzamos a hablar sobre organizaciones vivas, donde el elemento más valorado es su gente. Indudablemente, el cambio cultural debe ser impulsado, patrocinado para que suceda, dado que es lo más complicado para las organizaciones que toman la decisión de transformarse. En ocasiones, ese impulso puede venir desde afuera, expertos que enseñan los lineamientos y acompañan a la empresa en el proceso, guían, mentorean y enseñan para que los comportamientos sean los que se modifican y generan nuevas pautas culturales dentro de una organización. Esos 'agentes de cambio' no siempre son externos, o no solo lo son. Es necesaria una alianza con altos cargos para que esto suceda, o bien un sector particular de la organización que apalanque las nuevas ideas y lleve adelante el proceso. En este sentido, aparece la figura de recursos humanos como una posibilidad que tienen las organizaciones para tener, dentro de su misma estructura, un área especializada en cultura, cambio organizacional y gestión ágil de las personas.

2.2.2 RRHH: organizaciones tradicionales versus organizaciones modernas

Si hay un sector de las organizaciones que represente mejor la expresión y creación de la cultura organizacional de una empresa, ese es el Departamento de RRHH, Gerencia de Recursos Humanos, Sector HR, o como

hayan querido nombrarla. Lo cierto es que, a lo largo del tiempo y según qué tipo de organización observemos, veremos que este sector puede cambiar de nombre y, claramente, referirá a una serie de tareas que atañen al orden de la gestión del personal, tanto a lo ‘duro’ como a lo ‘blando’.

Tradicionalmente, los recursos humanos estuvieron siempre vinculados a procesos de selección y administración de personal, cuestiones patronales y pago de haberes. Muy entrado el siglo XX, comenzamos a ver a recursos humanos como una posibilidad de desarrollo de aquellas empresas que buscan identidad dentro de su seno. Aun así, las organizaciones tradicionales distaban mucho de expresar un área como esta, de forma tal que apuntara al desarrollo fuerte de una cultura de arraigo e identificación de los colaboradores. En contraposición, aquellas organizaciones que vieron en recursos humanos una posibilidad de crecimiento diferente, comenzaron a abordar temáticas humanas que pavimentaron el camino de la acción con una impronta diferente, con el ojo cada vez más puesto en el sujeto y su comportamiento.

Así entonces, comenzamos a hablar acerca del foco en cada tipo de organización. Mientras que, en la gestión tradicional, el foco está puesto en la alineación y el control, en la gestión ágil, el foco está dado por la velocidad y el cliente.

Observa la tabla 1.

Tabla 1: Gestión tradicional y gestión ágil

<i>Management</i>	Tradicional	Ágil
Foco	Alineamiento y control.	Velocidad y clientes.
Características	Ejecución, orden, control.	Adaptación, innovación, velocidad.
Labor de RRHH	Controlar, estandarizar, y sistematizar para generar alineación y ejecución.	Crear programas, sistemas, estrategias, y apostar a la experimentación, la colaboración y la toma de decisiones alineada a los valores corporativos.

Fuente: elaboración propia.

Así, vemos a recursos humanos dentro de las organizaciones como el área desde donde puede apalancarse tranquilamente la visión estratégica desde la agilidad de una organización. El foco puesto en la velocidad y el cliente nos

lleva a pensar en el supuesto agile que dice 'con el cliente dentro'. Lo que alude a que las soluciones que se construyan siempre deben contemplar muy de cerca las necesidades cambiantes de nuestros usuarios o clientes, externos o internos, no importa. La idea es la misma.

Si surge un problema o un nuevo desafío, la labor de RRHH ya no es la de encontrar una solución de inmediato (preferiblemente en forma de un nuevo instrumento de personal), sino la de crear y poner en marcha el desarrollo de una solución mediante la iteración y participación de nuestros colaboradores en las primeras etapas. Experimentar, obtener *feedback* temprano para aprender, adaptarnos y crear valor rápidamente.

Al generar participación activa en todo el proceso, los involucrados tienen voz, y participan sacándole la vieja responsabilidad a RRHH de ser absoluto gobernador de todas soluciones de su campo, transformándose en su devenir de gobernadores a facilitadores, y con el fomento del aprovechamiento del potencial de las personas, con el aliento a que tomen responsabilidad de sus decisiones. Es importante en este punto entender también que en una organización hay diferentes áreas que requieren diferentes enfoques, por lo que la labor de RRHH apuntará a la transparencia de los procesos y decisiones adaptados a las necesidades del área, siempre que estén en línea con los valores corporativos.

La agilidad en RRHH propone buscar soluciones convincentes en este sentido, con el usuario en el centro. Por este motivo, están dentro del proceso creativo, para analizar en conjunto las problemáticas y necesidades. Esto da como resultado el desarrollo de conceptos significativos y herramientas beneficiosas, que alimentan y desafían el contexto cultural y estructural, que anteriormente era estático y hoy es más bien dinámico. En este sentido, experimentar se vuelve crucial, para aprender y buscar la eficiencia y efectividad en pos del valor agregado y mejora continua que buscamos.

2.2.3 Ventajas de la agilidad en recursos humanos

Para comenzar a hablar sobre este punto, retomaremos una breve definición de agilidad, pero reversionada para el tema que nos atañe: en recursos humanos está vista como la capacidad para hacer evolucionar y adaptar a las personas y los procesos al cambio. Entendemos que la agilidad hizo que las empresas busquen la forma de adaptarse a un entorno cambiante y caótico; les dio la herramienta para afrontar ese ambiente y transformarse en su devenir. Concretamente, podemos situarnos en los aprendizajes que nos dejó el mundo pospandemia, luego de 2020.

Claramente las organizaciones que respondieron a esta nueva situación con rapidez, implementaron formas de hacer y adaptarse al cambio. Como consecuencia de este punto, se aceleró notoriamente el proceso de digitalización que ya estaba generándose. Anteriormente, ya se veía que era necesario transformar el modelo de gestión debido a que necesitaban entregar productos y servicios en cortos periodos de tiempo, algo que era un dolor importante para el sector de desarrollo tecnológico principalmente. De aquí se crea el caldo de cultivo para el nacimiento del método agile.

El Manifiesto Agile, piedra fundacional del método agile, se destacó por poner el protagonismo en las personas, el foco en la colaboración, la motivación de los individuos y la adaptación al cambio como ventaja competitiva. Hoy, cuando hablamos de agilidad en RRHH, podemos decir que agile da pie para crear un modelo de gestión del talento que brinde respuesta a demandas actuales. Entonces, podemos decir que dentro de RRHH la agilidad podría consistir en lo siguiente, a saber.

- Poner el foco en las personas y las interacciones.
- Crear ambientes de trabajo colaborativos.
- Ir siempre por la mejora continua.
- Tomar a los errores como oportunidades de mejora y aprendizaje.
- Buscar la flexibilidad frente a los procesos de cambio de las organizaciones.
- Usar la tecnología como una herramienta clave para la optimización de los equipos y procesos.

Otro de los aspectos que aborda el método agile basado en un sistema de trabajo iterativo, se trata de dividir proyectos complejos y grandes en ciclos de trabajo cortos, llamados *sprints*. Cada vez que se completa un ciclo se revisa el progreso y se chequea lo que se debe mejorar en la siguiente iteración (siguiente *sprint*). El impacto de estos ciclos va directo a consolidar una cultura organizacional a base de *feedback* y mejora continua. La base es el aprendizaje de los equipos que responden cada vez mejor y con mayor rapidez al cambio, y minimiza errores, costes y riesgos en el transcurso del proyecto.

Aquí se apunta a que RRHH siga la misma línea, que deje de lado la planificación lineal, y apueste por una mayor colaboración con ciclos de trabajo cortos y enfoque en la contribución colectiva. El aspecto más importante de esto es la posibilidad de aportar valor estratégico a las empresas desde RRHH. Al revisar los ciclos antes, aprendemos antes también y

podemos corregir el curso, en cualquier caso. Por eso, decimos que en RRHH la agilidad también es moverse rápido.

Ahora bien, hay que entender que para implementar la agilidad en RRHH es necesario saber que hay una parte teórica, y otra parte práctica, que atañe al orden del cambio de la diaria de toda la organización. Implica revisar la cultura organizacional, transformarla a gran escala, con muchas dificultades que pueden minar la confianza de los agentes de cambio o cuando menos desgastarla.

Figura 8: Agile



Fuente: Agile 2 academy, s.f., <https://bit.ly/3N5Rmza>.

Para tener una referencia de cómo implementar o tener departamentos de recursos humanos ágiles, podemos chequear algunas alternativas que podrían orientarnos en este camino de transformación.

- **Cuál es la necesidad**

Es muy importante saber muy bien cuál es el punto de partida para guiar el proceso de implementación de cambios que se traduzcan en nuevos modos de hacer las cosas en la empresa.

Saber cuáles son las necesidades de nuestra organización, los dolores, nos dará foco para obtener resultados que sean de ayuda en el camino de transformación. La gestión del talento debe encontrar las carencias que se dan y buscar soluciones alternativas para resolverlas. Incluso en algunos casos es necesario revisar las prácticas que, de alguna manera, atenten contra la productividad del equipo para quitarlas.

También es importante revisar las habilidades de liderazgo en puestos jerárquicos, para evaluar si es necesario ayudarlos con formación, coaching,

mentoring, entre otros, para no frenar el crecimiento de la organización y, a su vez, volverlos socios estratégicos del cambio.

- **Foco en la colaboración**

Como uno de los principios que dictan las metodologías ágiles, la colaboración es fundamental dentro del área de talento.

Se trata de incentivar las interacciones entre las personas que conforman la empresa.

Para ello, hay muchas gestiones que se pueden hacer. Desde crear espacios físicos abiertos que faciliten el encuentro entre diferentes perfiles profesionales. Hasta utilizar la tecnología para que los equipos colaboren y se relacionen. (Andrés, 2021, <https://bit.ly/3LlweUm>)

- **Todos son protagonistas del cambio**

En el afán de garantizar esos espacios, es necesario que todos sean partícipes en los cambios de la organización. Ya sea en una implementación de una nueva tecnología o un nuevo enfoque, es fundamental que todo el equipo se sienta involucrado. Es importante saber lo que sucede en nuestra organización. Así evitamos que la incertidumbre haga mella en el cambio organizacional.

- **RRHH como *sponsor* de la agilidad en la cultura de la empresa**

Este es un punto clave, la agilidad debe ser parte de la cultura empresarial para que todo el equipo la pueda internalizar. Y, en este sentido, es importante que las personas que forman parte de la organización entiendan el nuevo enfoque. Solo de este modo podrán adaptarse.

Ello implica no solo darlo a conocer, sino también facilitar la transición hacia este nuevo modo de hacer las cosas. (Andrés, 2021, <https://bit.ly/3LlweUm>)

- **Formación continua y desarrollo del equipo**

La mejora continua, uno de los principios más importantes de la metodología ágil, es uno de los objetivos más importantes que la empresa debe fomentar desde dentro. Una forma de hacerlo es brindar información y oportunidades de desarrollo a todos los colaboradores.

Al incorporar nuevos conocimientos y habilidades, aumentará su motivación, lo que repercute de forma directa en su productividad.

- **La experiencia de los colaboradores**

Hacer sentir que su trabajo vale, valorarlos, es el primer paso para una buena experiencia dentro de una empresa para un colaborador. El *feedback* positivo, como herramienta, puede dar excelentes resultados, dado que un colaborador contento y satisfecho con su trabajo está motivado y será mucho más productivo al estar identificado con la cultura organizacional en la que está inserto.

Reconocer sus esfuerzos puede reducir el absentismo, el índice de rotación y la desmotivación. Todo lo que atentaría contra la agilidad en la organización. En este sentido, un programa de reconocimiento puede ayudar. Felicitar a los colaboradores por su desempeño, acciones o actitudes puede reforzar positivamente la performance.

Generar sentido de pertenencia, compartir historias de reconocimiento con todo el equipo, motivar al resto de los colaboradores, también es un puntal base de la agilidad dentro de recursos humanos.

El método agile basado en un sistema de trabajo iterativo que trata de dividir proyectos complejos y grandes en ciclos de trabajo cortos se denomina:

- Dinámico.
- Flexible.
- Decisional.
- Open.

- *Sprint.*

2.2.4 Implementación de agile en RRHH

A continuación, y a modo de resumen, enumeramos algunas prácticas que ayudan a implementar la agilidad dentro del área de RRHH como elemento que apalanque y patrocine el cambio cultural dentro de una organización.

- **Modernizar los recursos laborales**

Hoy en día, debemos tener muy en cuenta que las formas de trabajo cambiaron para siempre. Los ámbitos de trabajo se diversificaron y el trabajo remoto es una realidad que llegó para quedarse. En este sentido, vemos que la misma fuerza laboral moderna es, en su mayoría, digital, por lo que quienes estén a cargo de la gestión de RRHH deben poder crear espacios de trabajo que se apoyen en nuevas tecnologías y plataformas colaborativas que posibiliten crear un espacio productivo y, sobre todo, adaptable. Esto siempre va de la mano con los ideales, valores y objetivos de progreso de la organización.

- **Organizaciones data driven**

Las organizaciones tienden a manejarse cada vez más con datos que provengan de casi cualquier fuente. Es algo necesario para nutrir todo lo posible la toma de decisiones y minimizar costos y riesgos. Saber interpretar esos datos permite afinar las opciones y ser más asertivos. Es por esto que la explotación de encuestas y los datos y el análisis de los mismos, se vuelve una herramienta sumamente invaluable para minimizar consecuencias indeseadas cuando se experimenta con nuevas estrategias desde el seno mismo de la organización.

- **Potenciar el talento**

Ser conscientes de los valores que se tienen dentro de una organización, nutrirlos, cuidarlos y, en definitiva, buscar que se identifiquen con el negocio es fundamental para cualquier organización que busque crecimiento ágil sostenido. Responder positivamente a las expectativas y ambiciones de desarrollo de los miembros de un equipo de profesionales hace que la organización cobre vida y se vuelva algo importante y consentido para los colaboradores. En este sentido, saber cuáles son los puntos fuertes o a desarrollar de nuestros colaboradores es fundamental. En este punto, hay herramientas (inteligencias artificiales) que nos ayudan a identificar las habilidades personales que cada uno tiene para crear programas acordes que potencien sus capacidades.

- **No a la burocracia. Minimizar siempre que se pueda**

Que una organización sea ágil, no implica que no deba tener políticas. Es la misma lógica que se utiliza para el supuesto 'interacciones sobre documentación excesiva' en el Manifiesto Ágil. Aquí la idea no es no tener políticas ni lineamientos, sino que las que haya sean fáciles de comunicar, difundir entre el personal y, sobre todo, recordar. Que sean más inteligentes. Desde el área de RRHH se puede hacer las veces de impulsor de estas políticas para adoptar un papel de educador y apalancar el crecimiento.

- **Gestionar y traccionar el cambio cultural**

Si una empresa va por el sendero de la agilidad, entonces, necesariamente, atravesará una transformación en varios niveles. En este sentido, es necesario que los objetivos comerciales y la fuerza laboral estén alineados para evolucionar en la misma dirección.

Utilizar encuestas, comunicaciones, y otros métodos digitales para informar y obtener *feedback* es importante, dado que así se puede saber con un breve sondeo el nivel de satisfacción de los colaboradores y sus opiniones al respecto. RRHH puede ser el catalizador de la transformación cultural, al liderar el proceso de manera flexible, con la adaptación y difusión de medidas y formas de ayudar a los miembros de la organización a afrontar el cambio y lidiar con las vicisitudes que surjan su diaria.

Referencias

Andrés (16 de febrero de 2021). *Agilidad en recursos humanos: ¿qué es? ¿En qué consiste?* Uakika. <https://recursos.uakika.com/agilidad-en-recursos-humanos-que-es/>.

Arrizabalaga, I. (15 de enero de 2019). *12 principios de la 'agilidad' aplicados en el área de personas.* Axiateam. <https://www.axiateam.com/12-principios-agilidad/>.

Coloma, D. (24 de abril de 2020). *Cómo crear un tablero Kanban.* Itnove. <https://itnove.com/blog/kanban/equipos/como-crear-un-tablero-kanban/>.

Focus Cycles (19 de noviembre de 2020). *Una nueva definición de agilidad.* <https://focuscycles.medium.com/una-nueva-definici%C3%B3n-de-agilidad-fdf2388cdcc3>.

García, M. (25 de febrero de 2020). *Agilidad y Scrum fuera de IT.* ITtude. <https://ittude.com.ar/b/agilidad-organizacional/agilidad-y-scrum-fuera-de-it/>.

Heart of agile (s.f.). *Heart of agile*. Recuperado el 22 de abril de 2023. <https://heartofagile.com/>.

Ramírez, J. (7 de abril de 2022). *¿Ser o hacer ágil?: el cambio a un mindset agile*. Tribu Growth. <https://www.tribugrowth.com/cambio-mindset-agile/>.

Tortorella, P. (s.f.). *¡Agilidad en el Mundo del trabajo, más allá del software!* Revista empresarial y laboral. Recuperado el 23 de abril de 2023. [https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/cuando-la-incertidumbre-existe-que-deberia-hacer-para-que-su-empresa-no-se-v-ea-afectada/](https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/cuando-la-incertidumbre-existe-que-deberia-hacer-para-que-su-empresa-no-se-v-<u>ea-afectada</u>/).