

Curso: MBA 2019

Culturas ágiles: Retos y desafíos de la transformación cultural de las empresas tecnológicas en Uruguay.

Alumno: Karen Acosta

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Abril de 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Liliana Moya, sin sus palabras de aliento y su retroalimentación constante, hubiera sido imposible llevar adelante este trabajo.

Agradezco también el apoyo incondicional de mi compañero de ruta, Esteban, mi familia y mis amigos, quienes fueron pilares emocionales fundamentales para este trabajo.

## RESUMEN

El entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambigüo) se mueve cada vez a una velocidad mayor, desafiando a las empresas a desarrollar estrategias para dar pelea a estos desafíos. Es clave para las organizaciones ver el cambio como una oportunidad de transformación organizacional y ante estas necesidades, cabe preguntarse qué tipo de cultura organizacional ha de fomentarse para estar a la altura de las circunstancias.

Las empresas de tecnología se caracterizan por llevar la bandera de la innovación a nivel global, adaptando sus modelos de negocios y reinventándose constantemente para entregar valor a sus clientes.

Esta tesis busca conocer las características culturales de las empresas de tecnología en Uruguay y los desafíos que se presentan a la hora de abordar cambios culturales hacia el denominado “*mindset ágil*”, como forma de responder a los desafíos y cambios frenéticos del entorno.

Se realiza un exhaustivo análisis sobre el tema del desarrollo de la agilidad en las empresas y mediante un abordaje descriptivo empírico se consulta a colaboradores y líderes de empresas de tecnología de Uruguay, cómo viven estos desafíos y cambios culturales. Concluimos que las empresas de tecnología en Uruguay han incorporado en buena medida prácticas ágiles a sus organizaciones, así como metodologías o marcos ágiles para la gestión. Sin embargo, se reconocen aún ciertos desafíos para seguir extendiendo y profundizando el *mindset ágil* que refieren en especial a cambios en la cultura organizacional, sobre todo en el liderazgo, la formación de equipos de trabajo y la comunicación de una visión compartida.

## PALABRAS CLAVE

VICA, *mindset ágil*, cultura organizacional, agilidad, transformación organizacional.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos

Resumen

Palabras claves

INTRODUCCIÓN ..... 8

CAPÍTULO 1: LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... 12

1.1 Qué es la cultura organizacional ..... 12

1.2 Niveles de cultura ..... 12

1.3 Las funciones de la cultura organizacional ..... 14

1.4 Tipos de culturas organizacionales ..... 15

1.5 La importancia de conocer y entender la cultura de una organización, y los efectos de la misma en los negocios ..... 17

CAPÍTULO 2: EL ENTORNO VICA Y SU EFECTO SOBRE LAS ORGANIZACIONES ..... 18

2.1 El entorno que nos rodea..... 18

2.2 Cómo liderar en el VICA ..... 19

2.2.1 Gestionando la Volatilidad..... 19

2.2.2 Gestionando la Incertidumbre ..... 20

2.2.3 Gestionando la Complejidad..... 20

2.2.4 Gestionando la Ambigüedad..... 21

2.3 Una herramienta para la toma de decisiones en diferentes contextos: el Marco Cynefin..... 22  
..... 23

2.3.1 Los contextos simples: El dominio de las mejores prácticas ..... 23

2.3.2 Contextos Complicados: el dominio de los Expertos ..... 24

2.3.3 Contextos complejos: el dominio de la Emergencia ..... 25

2.3.4 Contextos caóticos: el dominio de la Respuesta Rápida..... 25

2.3.5 Una guía para tomar decisiones en múltiples contextos ..... 25

CAPÍTULO 3: AGILIDAD Y CULTURA ..... 27

3.1 Innovación y cultura ..... 27

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 3.2   | Qué es la agilidad.....   | 28        |
| 3.3   | Las leyes de la agilidad.....   | 30        |
| 3.3.1   | La ley del Equipo Pequeño .....   | 30        |
| 3.3.2   | La ley del Cliente .....  | 31        |
| 3.3.3   | La ley de la Red .....  | 31        |
| 3.4   | De los equipos ágiles individuales a la organización ágil.....                              | 32        |
| 3.4.1   | Los equipos ágiles.....   | 32        |
| 3.4.2   | Construyendo agilidad a lo largo de la organización.....                                    | 33        |
| <b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍAS ÁGILES.....</b>             |   | <b>34</b> |
| 4.1   | Qué son las metodologías ágiles .....   | 34        |
| 4.3.1   | Metodologías ágiles más relevantes.....   | 34        |
| 4.3.1   | LEAN.....   | 34        |
| 4.3.2   | SCRUM.....  | 35        |
| 4.3.3   | KANBAN .....  | 37        |
| 4.3.4   | Otras metodologías ágiles .....   | 37        |
| <b>CAPÍTULO 5: GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL.....</b>     |   | <b>38</b> |
| 5.1   | ¿Por qué es necesario gestionar el cambio cultural?.....                                    | 38        |
| 5.2   | Principales actores del cambio.....   | 39        |
| 5.3   | Caminos para el cambio.....   | 39        |
| <b>CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b> |   | <b>41</b> |
| 6.1   | Características de los instrumentos realizados.....   | 41        |
| 6.1.1   | Sobre la encuesta.....  | 41        |
| 6.1.2   | Sobre las entrevistas individuales .....  | 42        |
| 6.2   | Características de los participantes de la encuesta.....                                    | 42        |
| <b>CAPÍTULO 7: PRINCIPALES HALLAZGOS .....</b>          |   | <b>45</b> |
| 7.1   | Características de la cultura actual de la empresa donde el participante se desempeña. .... | 46        |
| 7.2   | Mindset ágil en las empresas y los individuos .....   | 49        |
| 7.3   | Conocimiento y utilización de metodologías y marcos ágiles .....                            | 57        |
| 7.4   | Desafíos para la transformación hacia la agilidad.....                                      | 59        |

|   |    |
|---|----|
| CONCLUSIONES .....                                      | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                      | 66 |
| ANEXOS .....  | 68 |
| ANEXO 1: Cuestionario de la encuesta.....               | 68 |
| ANEXO 2: Cuestionario utilizado en las entrevistas..... | 69 |

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Niveles de cultura  | 13 |
| Figura 2: Modelo de valores en competencia  | 16 |
| Figura 3: Marco Cynefin   | 23 |
| Figura 4: Una guía para el liderazgo  | 26 |
| Figura 5: Condiciones adecuadas para la agilidad                                      | 30 |
| Figura 6: Equipos burocráticos versus equipos ágiles                                  | 30 |
| Figura 7: Organización burocrática versus organización ágil                           | 31 |
| Figura 8: Participantes por tamaño de empresa   | 43 |
| Figura 9: Participantes según antigüedad  | 43 |
| Figura 10: Participantes según género   | 44 |
| Figura 11: Participantes según rol en la empresa                                      | 44 |
| Figura 12: Participantes según área de la empresa en que se desempeñan                | 45 |
| Figura 13: Características culturales de las empresas de tecnología en Uruguay        | 47 |
| Figura 14: Características culturales por tamaño de empresa                           | 48 |
| Figura 15: Características culturales según el área donde se desempeña el colaborador | 49 |
| Figura 16: Conocimiento sobre el concepto de agilidad                                 | 50 |
| Figura 17: Percepción de agilidad en la empresa                                       | 50 |
| Figura 18: Percepción de agilidad en la empresa según el área del colaborador         | 51 |
| Figura 19: Transformación cultural hacia la agilidad                                  | 51 |
| Figura 20: Tipos de esfuerzos realizados hacia la agilidad                            | 52 |
| Figura 21: Eficacia de los esfuerzos realizados para construir agilidad               | 53 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 22: Toma de decisiones ágil  | 54 |
| Figura 23: Procesos y decisiones centrados en el cliente  | 54 |
| Figura 24: Flexibilidad ante los cambios  | 54 |
| Figura 25: Búsqueda de la forma más simple de hacer las cosas   | 55 |
| Figura 26: La satisfacción de los clientes es un objetivo clave de las áreas                                | 55 |
| Figura 27: El conocimiento es compartido entre todos  | 56 |
| Figura 28: Se fomenta la experimentación  | 56 |
| Figura 29: Formación de estructuras o células de trabajo  | 57 |
| Figura 30: Áreas en las que se han formado estructuras o células de trabajo                                 | 57 |
| Figura 31: Utilización de metodologías o marcos ágiles en las empresas                                      | 58 |
| Figura 32: Metodologías y marcos para la gestión de proyectos utilizados                                    | 58 |
| Figura 33: Capacitación en agilidad o metodologías ágiles por cuenta de las empresas                        | 59 |
| Figura 34: Capacitación en agilidad o metodologías ágiles por cuenta propia                                 | 59 |
| Figura 35: Desafíos críticos para construir una cultura ágil  | 61 |
| Figura 36: Características / competencias fundamentales para los colaboradores de empresas con cultura ágil | 62 |
| Figura 37: Características culturales valoradas en una empresa  | 62 |

## INTRODUCCIÓN

La rapidez con la que se mueve el entorno en la actualidad hace que los modelos de negocios y estructuras organizacionales se vuelvan obsoletos. La necesidad de innovación, el acceso a la información y el conocimiento, como resultado de la globalización, entre otros factores, impulsan a las organizaciones a transformarse para no quedarse atrás. Las lógicas con que se estructuraron en el pasado parecen ya no dar las respuestas necesarias, no porque la respuesta en sí sea errónea, sino porque ha cambiado la pregunta de base.

El cambio permanente es una característica destacada de nuestro tiempo, lo que ayer era nuevo y novedoso, hoy ya no funciona. Vivimos en un mundo cambiante, innovador, disruptivo, abundante, veloz pero también incierto y fragmentario, el mundo VICA<sup>1</sup>. Ni siquiera el ritmo de cambio es estable y cada día se acelera. La evolución de la competencia tradicional, los nuevos actores que irrumpen en el sector, los clientes, los accionistas y los empleados; y llega también desde las lógicas diversas de la productividad, la diferenciación, la ventaja competitiva, el mercado, la responsabilidad social o el servicio al cliente.

La agilidad es un concepto que ha irrumpido en los últimos años en las empresas de tecnología y que de a poco ha empezado a colonizar otros sectores empresariales.

La primera aparición de la agilidad en la tecnología se remonta al año 2001, cuando un grupo de desarrolladores de software<sup>2</sup> plantearon los 12 principios ágiles para el desarrollo de software.

A partir del convencimiento de que esos principios son la guía para el éxito de un proyecto, se comenzaron a desarrollar distintas herramientas para apoyar a los equipos a gestionar ágilmente sus proyectos; así nacieron Scrum, Kanban, XP y otras metodologías, que han sido ampliamente aceptadas en los entornos de desarrollo de tecnología, desplazando a la metodología de cascada propuesta por la gestión tradicional de proyectos.

En Uruguay las prácticas ágiles son incipientes. Las empresas de tecnología han comenzado el camino de implementarlas, comenzando a sustituir la gestión tradicional de proyectos. Esta realidad se puede ver especialmente en las *startup*<sup>3</sup> tecnológicas que son concebidas desde la agilidad. De la mano de estas organizaciones hemos visto crecer la demanda de roles como el *Scrum Master*<sup>4</sup> o la más reciente

---

<sup>1</sup> Traducción del término en inglés VUCA: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

<sup>2</sup> <https://agilemanifesto.org/principles.html>

<sup>3</sup> Se denomina "startup" o empresas emergentes a una empresa nueva que comercializa servicios y/o productos a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo.

<sup>4</sup> Scrum Master o facilitador de proyectos es la figura que lidera los proyectos en la gestión ágil de proyectos. El Scrum Master es el responsable de que se sigan las prácticas y valores descritos en el modelo Scrum.



incorporación del *Agile Coach*<sup>5</sup>. Sin embargo, la situación no es la misma para todas las empresas. Muchas del rubro se encuentran en el mercado desde hace varias décadas, nacieron y se desarrollaron bajo el modelo tradicional de gestión, en una cultura cuyas características sociales son más cercanas a la búsqueda de la estabilidad y el apego al tradicionalismo.

Pero, como hemos mencionado, el entorno cambia rápidamente, las empresas son desafiadas permanentemente para seguirle el paso, lo que genera la necesidad de volverse ágiles para ser sustentables.

Ello nos lleva a replantearnos qué tipo de cultura organizacional ha de desarrollarse en este entorno turbulento.

La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio como la oportunidad para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar. En este contexto se revela cada vez más necesaria la capacidad de las organizaciones para captar talento, retener el existente e incentivar los procesos internos de aprendizaje y construcción de redes para la incorporación y la adquisición de las competencias digitales necesarias para afrontar esta nueva realidad (Salvatella, 2014).

El sector tecnología es uno de los sectores de servicios más pujantes de la economía uruguaya, destacándose a nivel regional y mundial el alto nivel de formación de sus talentos, la innovación para los negocios y la capacidad de comprender las necesidades de los clientes brindando soluciones a medida tanto para el mercado interno como externo.

Las empresas de tecnología son el motor que apalanca la transformación digital y los cambios en modelos de negocios de muchos otros sectores de la economía, como el retail, la educación, el juego y el sector financiero.

Cuando hablamos de innovación, disrupción y vanguardia las empresas de tecnología son vistas como modelos a seguir, como impulsoras de cambios y transformaciones que pueden ser aplicados a otros sectores de actividad.

Es por ello que entender cuáles son los principios culturales de estas empresas, su “estado del arte” en cuanto a agilidad, los cambios de mentalidad que ha sido necesario transitar, puede officiar de guía para otras organizaciones que sientan la necesidad (o el deseo) de impulsar cambios en sus culturas.

El objetivo de esta tesis es abordar tanto la cultura, como las metodologías requeridas para responder con agilidad a los nuevos desafíos, en las empresas de tecnología de Uruguay.

---

<sup>5</sup>El Agile Coach es un experto en agilidad que promueve la auto organización de los equipos, autonomía y responsabilidad en el proyecto, así como guiar a las empresas a una transformación agile en sus estructuras organizativas, procesos y herramientas de trabajo.

Incluimos una revisión de la bibliografía de referencia en el tema como de la realidad misma del mercado, a través de un trabajo de campo, que procura responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Han logrado las empresas de tecnología escalar la agilidad a toda la organización?
- ¿Cómo conviven los equipos ágiles con los tradicionales?
- ¿Qué desafíos se han planteado en el camino?
- ¿Cómo se ha gestionado el cambio para lograr la transformación de la cultura?
- ¿Cuál es el grado de avance en la aplicación de metodologías ágiles?
- ¿Qué enseñanzas pueden aportar para lograr la transformación cultural en otros rubros de actividad?

Para responder a estas interrogantes este trabajo comienza realizando una revisión de la literatura académica sobre transformación cultural, metodologías ágiles y *mindset* ágil, en su cuerpo Teórico; para luego centrarse en identificar el estado del arte de las empresas de tecnología en Uruguay en su cuerpo Empírico.

Este trabajo comienza, en el capítulo 1, revisando el concepto de cultura organizacional, las diferentes tipologías que podemos identificar, su función en las organizaciones, su importancia y algunas formas de medición. A continuación, en el capítulo 2, analiza las características del entorno actual, sus características VICA y el efecto que ello tiene sobre las organizaciones. En el capítulo 3, se abordan los temas de agilidad e innovación, los componentes del *mindset ágil*<sup>6</sup>, las principales características de las organizaciones ágiles, así como las principales resistencias y palancas que se identifican en la literatura que permiten gestionar los cambios culturales hacia la agilidad. El capítulo 4 se adentra en las metodologías ágiles, identificando cual es la relación entre las metodologías ágiles y el *mindset ágil*, cuáles son las principales metodologías utilizadas, sus características y los requerimientos necesarios para poder implementarlas. Finalmente, el capítulo 5 cierra el cuerpo teórico desarrollando el concepto de gestión del cambio cultural, reflexionando por qué es necesario gestionar el cambio, quien debe liderarlo, quienes son los principales actores e identificando principales resistencias y caminos para lograr un cambio sostenible.

El cuerpo Empírico explora los aspectos culturales y las metodologías ágiles utilizadas en las empresas de tecnología en Uruguay, investigando las características culturales predominantes, la adopción del *mindset ágil* y el camino que han transitado identificando actores, resistencias y estrategias que han utilizado para la transformación cultural. Para ello es fundamental la participación de algunas de las principales empresas del rubro en el país aportando sus testimonios y visiones a futuro.

---

<sup>6</sup>La expresión *mindset ágil*, o mentalidad ágil, es una combinación de principios, creencias y formas de pensar para dar respuesta al cambio en contextos de incertidumbre, de forma lograr la adaptación y la sustentabilidad.

En el capítulo 6 se describe la metodología utilizada para el relevamiento de datos. En el siguiente capítulo se exponen los principales hallazgos del trabajo de campo, mientras que el capítulo 8 analiza estos hallazgos a la luz de los conceptos expuestos en el cuerpo teórico.

Finalmente se concluye que las empresas de tecnología en Uruguay han incorporado en buena medida prácticas ágiles a sus organizaciones, así como metodologías o marcos ágiles para la gestión. Sin embargo, se reconocen ciertos desafíos para seguir extendiendo y profundizando el mindset ágil que refieren en especial a cambios en la cultura organizacional, el liderazgo, la formación de equipos de trabajo y la comunicación de una visión compartida.

## **CAPÍTULO 1: LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 Qué es la cultura organizacional**

Las personas somos seres sociales, vivimos y compartimos en comunidad con otras personas, aprendemos de otros, influenciamos con nuestras conductas y somos influenciados por nuestro entorno. Pertenecemos, a lo largo de nuestra existencia, a diversos grupos: el país, la familia, la escuela, el grupo religioso, el club deportivo, el trabajo. Cada grupo tiene su “cultura”, su “manera de ser”, una forma de entender el mundo, hacer las cosas y transmitirlos de generación en generación. Y en estos grupos seguramente nos ha tocado al menos uno de estos dos roles, ser el “nuevo” y tratar de entender cómo percibe el mundo ese grupo, cuáles son los valores que los rigen y las conductas aceptables; o, por otro lado, el rol de introducir al nuevo en el grupo, y transmitir esa forma de “ser” y “hacer” grupal al nuevo individuo.

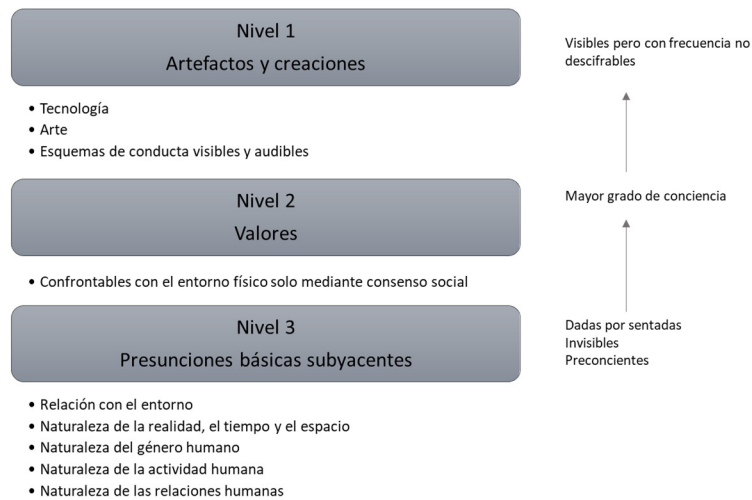
Este capítulo busca definir el concepto de cultura organizacional, de manera de comenzar a dar marco al desarrollo de este trabajo. El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión de la empresa tiene de sí misma y del entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas (Schein, 1988).

En este sentido, Schein realiza una distinción entre lo que refiere a la esencia de la cultura, esas presunciones y creencias básicas, de lo que son manifestaciones más superficiales de la cultura, como son los “artefactos” y los “valores” a las que considera un reflejo que puede derivar tanto de la cultura interna del grupo como de estímulos del exterior.

La cultura se forma con los aprendizajes de un grupo al intentar resolver de forma conjunta los problemas que le plantea el entorno, ya sea de adaptación externa o integración interna. Estas experiencias comunes compartidas a lo largo del tiempo son consideradas válidas y generan una visión compartida del mundo que les rodea y su lugar y propósito en él. De esta manera se convierten en las enseñanzas a transmitir a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

### **1.2 Niveles de cultura**

La cultura está compuesta de varios elementos que pueden ser agrupados de acuerdo a su grado de visibilidad y concientización.



*Figura 1: Niveles de cultura*

Fuente: Elaboración propia, en base a Schein (1998)

### ***Nivel 1: Artefactos y creaciones***

Este nivel está conformado por los artefactos y creaciones más visibles del grupo. Son aquellos que si bien son visibles para el observador puede ser que su significado no salte a primera vista, por lo que puede requerirse un tiempo de inmersión en la cultura para comprenderlos o que los propios sujetos de la cultura no puedan explicar en detalle.

Entre ellos encontramos el lenguaje escrito y hablado, el arte, los desarrollos tecnológicos, el entorno físico entre otros.

### ***Nivel 2: Valores***

Los valores son la representación de lo que debería ser, versus lo es en realidad. Generalmente quien funda un grupo o aporta la primera solución para un problema lo hace basado en sus propios valores como individuo y esos valores impregnan al grupo. En principio, sin embargo, no necesariamente la solución se convierte en un valor del grupo, sino que el grupo la identifica como un valor del individuo. Con el correr del tiempo, si esa solución mantiene su validez y solidez en la resolución del problema, el grupo comienza a apropiarse del valor y las fronteras que separan al grupo del individuo se desvanecen.

Cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son racionalizaciones o aspiraciones a futuro (Schein, 1988).

### *Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas*

Aquí encontramos la verdadera esencia de la cultura. Aquellos elementos básicos, inconscientes, invisibles y dados por sentado de como el grupo concibe el entorno y los seres que lo integran, su rol, y el de los demás, en el mismo.

Las presunciones subyacentes básicas operan de forma implícita y son incontestables e indiscutibles, a diferencia de los valores. Son estas presunciones las premisas que orientan las conductas del grupo y sirven de enseñanza para los nuevos miembros.

Si bien estas presunciones son invisibles por sí mismas, el análisis de los artefactos y los valores de un grupo logran evidenciarlas. Por ejemplo, si vemos en una organización que las personas no opinan en una reunión sobre lo que su jefe acaba de decir, si consistentemente la solución que se aplica es generada por la máxima jerarquía involucrada, podemos suponer que una presunción básica de ese grupo es que lo más importante es respetar la jerarquía del jefe.

### **1.3 Las funciones de la cultura organizacional**

De acuerdo a Schein (1998) la cultura cumple tres funciones básicas:

#### **Función de adaptación externa**

Proporciona al grupo sostén y guía para la adaptación y supervivencia del mismo en el entorno exterior que lo rodea y con el cual interactúa. Para que ello suceda, es necesario abordar algunas cuestiones desde la formación misma del grupo:

1. Identificar una misión y estrategia consensuadas y comunes a todo el grupo. La misión central de una organización define el porqué de su existencia, su “razón de ser” del grupo y es la base para definir la estrategia de supervivencia de la misma.
2. Consensuar las metas a las que se quiere llegar, es decir, bajar de lo abstracto de la misión a objetivos tangibles y concretos que permitan accionar en el corto y largo plazo.
3. Determinar qué medios se emplearán para lograr la meta. Por “medios” nos referimos a la estructura, división del trabajo, sistema de recompensas y sistema de autoridad.

#### **Función de integración interna**

Para que un grupo pueda transformarse en un sistema social funcional deben abordar ciertas cuestiones internas, que se resumen a continuación:

1. Desarrollar un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas, de forma que los miembros del grupo puedan comunicarse entre sí. Definir esta comunicación es vital, porque de lo contrario, los integrantes del grupo no podrían coincidir en definir la realidad que ven y perciben, por ejemplo, que es verdadero o falso, que es importante y que no, etcétera.

2. Definir límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, de forma de tener consenso en quiénes pertenecen al grupo, quienes no, y cuáles son los criterios que hacen que una persona esté dentro o fuera del grupo.
3. Determinar el sistema de control de los individuos a través del establecimiento del sistema de poder y jerarquías, estableciendo reglas sobre cómo se obtiene, conserva y pierde el poder en un grupo.
4. Definir las reglas de intimidad, amistad y amor entre los miembros, los que serán la base de la confianza que se empieza a desarrollar entre los mismos y debe estar en concordancia con las metas del grupo.
5. Establecer el sistema de recompensas y castigos, de forma que cada miembro sepa qué actitudes y conductas son las que se recompensan, ya sea con reconocimiento, posesiones, poder; y cuáles son las que se castigan, retirando esa recompensa o pudiendo llegar al apartamiento del sujeto.
6. Asignar las pautas ideológicas del grupo, de forma de tener un sistema que de sentido aquellos eventos inexplicables o incontrolables, conteniendo la ansiedad de los miembros del grupo.

### **Función de reducción de la ansiedad**

Además de contribuir a resolver las cuestiones externas e internas ya mencionadas, la cultura tiene una función básica que es reducir la ansiedad que las personas sienten ante situaciones desconocidas, inciertas, nuevas o inestables. La cultura ofrece un marco de contención para las emociones, evitando el desborde, un significado a los hechos que ocurren y una forma de interpretarlos a través de un conjunto de referencias previamente establecidas como válidas por el grupo.

### **1.4 Tipos de culturas organizacionales**

Para comenzar a entender la forma en que funcionan y operan las organizaciones, desentrañar la razón que las lleva a ser intrépidas o conservadoras, dinámicas o tradicionales, exitosas o no, es necesario distinguir las características principales de su cultura organizacional.

En este sentido, Cameron y Quinn (1999) desarrollaron un modelo teórico para el estudio de la cultura organizacional basada en el “Modelo Valores en Competencia” que permite diagnosticar y caracterizar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización mediante la aplicación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999).

El Modelo de Valores en Competencia combina 2 dimensiones o valores en competencia a partir de las cuales define cuatro tipos de cultura organizacional. La primera dimensión considera el grado de estabilidad/ flexibilidad que presenta la organización. La segunda dimensión plantea la orientación interna o externa que presenta la empresa.

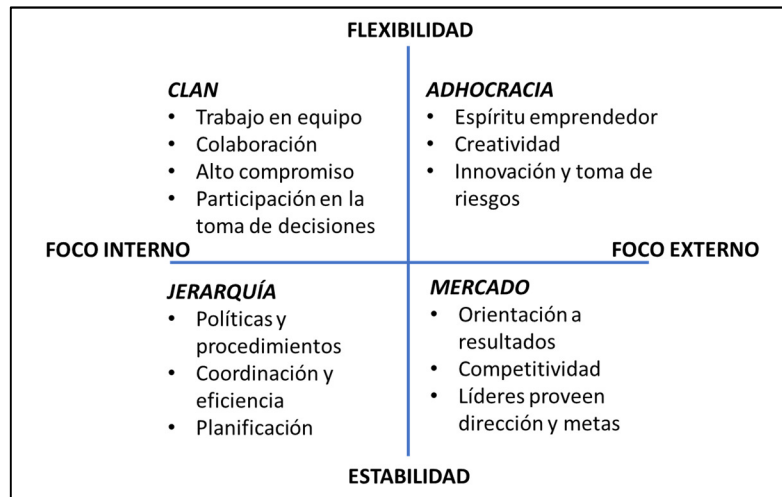


Figura 2: Modelo de Valores en Competencia

Fuente: Elaboración propia, basado en Cameron & Quinn (1999)

**La cultura de clan.** Este tipo de organización se caracteriza por ser un lugar donde los integrantes comparten un sentimiento de familiaridad, donde priman, en general el compromiso y la tradición. El compromiso es elevado y altamente valorado, así como la cohesión y la unidad de sus miembros. La organización se entiende a sí misma en términos de satisfacción al cliente y desarrollo de sus colaboradores, con un estilo de liderazgo paternalista que busca desarrollar a las personas a través de líderes mentores, buscando la colaboración entre los miembros y la participación en la toma de decisiones.

**La cultura de adhocracia.** La organización se percibe como un lugar emprendedor, dinámico, creativo y dinámico, con líderes que asumen riesgos y buscan la innovación. Son estas mismas características las valoradas en los colaboradores, por lo que la libertad y la proactividad son altamente valoradas. El éxito se mide en términos de resultados comerciales y liderazgo de mercado por lo que la organización se encuentra en constante movimiento y crecimiento, en búsqueda de productos o servicios.

**La cultura de mercado.** Es una organización orientada a resultados, con una clara preocupación y control por la calidad del trabajo realizado. El estilo de liderazgo es competitivo, exigente, donde se espera que también un estilo competitivo entre sus miembros. Lo importante es ganar, tener éxito y buena reputación, definiendo al éxito de acuerdo a la participación y posicionamiento de mercado. Para el logro del éxito los líderes proveen de dirección y metas y esperan que los demás miembros hagan lo necesario, con autonomía para lograr los objetivos.

**La cultura de jerarquía.** En estas organizaciones las políticas y procedimientos rigen y les indican a las personas qué hacer. Los líderes organizan y coordinan el trabajo en base a la estructura y formalizadas establecidas, en un ambiente de alto control. Los miembros de la organización buscan la estabilidad y valoran premios como promociones y aumentos salariales. La preocupación básica es



mantener a la organización funcionando de forma eficiente, planificando de forma adecuada y entregado el trabajo de forma consistente y confiable.

El Modelo de Valores en Competencia se apoya en el OCAI como instrumento, describiendo los elementos centrales de la cultura organizacional,

Las seis dimensiones que sirven de base para el OCAI son:

- Las características dominantes de la organización, que indican cómo es la organización.
- El liderazgo organizacional y cómo se transmite en la organización.
- La administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo.
- La cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización.
- El énfasis estratégico, que detecta los puntos principales que conducen la estrategia organizacional.
- El criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa.

Es importante tener en cuenta que el modelo de Valores en Competencia es descriptivo, no busca encontrar el “mejor” estilo de cultura. Su riqueza radica en brindar un método para entender las características de la cultura de una organización y desde ese punto de partida poder determinar en qué factores se pretende influir cuando hablamos de transformación.

### **1.5 La importancia de conocer y entender la cultura de una organización, y los efectos de la misma en los negocios**

Entender y conocer la cultura organizacional es importante por 3 aspectos fundamentales (Schein, 1988):

1. Los efectos de la cultura son palpables y visibles con efectos reales sobre las organizaciones.
2. Para comprender las conductas de los miembros de las empresas y sus resultados es necesario entender la cultura de la misma.
3. El concepto de cultura ha sido muchas veces confundido con otros, como clima organizacional, estilo o filosofía. Ahora si queremos entender el impacto real de la cultura debemos tener un marco de referencia para el análisis que lo distinga de otros conceptos.

La cultura es un proceso dinámico y no aislado de otros procesos dentro de la organización como ser la formación de grupo y el liderazgo. El proceso de formación cultural guarda muchas similitudes con el proceso de formación grupal, en cuanto es la misma esencia de identidad de grupo. No puede existir cultura si no existe un grupo, y de la misma manera, sin cultura, es decir, sin ese sistema de valores, esquemas comunes de pensamientos, creencias y aprendizajes: poco podemos hablar de un grupo, sino

más bien de un conjunto de personas. Formación del grupo y cultura son dos caras de la misma moneda (Schein, 1988).

El papel de los fundadores, empresarios o líderes claves deben ser considerados con especial atención pues son ellos quienes, generalmente, sientan la piedra fundamental de la cultura de la organización. Todo nace con ese set de valores y presunciones básicas de uno o pocos individuos, que luego a través de la socialización y el aprendizaje compartido logran diseminarse a los demás integrantes, convirtiéndose en valores y presunciones colectivas compartidas.

Cuando se trata de cultura organizacional, la aspiración de todo líder es sentar las bases y fomentar diariamente una cultura que colabore en el logro de los objetivos de la organización. Esto es una cultura funcional, una cultura que crea una identidad organizacional para los miembros que está alineada a la estrategia definida. Los valores que la sostienen actúan tanto hacia adentro como hacia afuera, creando cohesión y compromiso entre los integrantes y dando una imagen sólida hacia el exterior. Una cultura funcional debe, además, ser flexible y estimular la motivación y creatividad de forma que permita la supervivencia y adaptación a los nuevos desafíos que el entorno va presentando.

La cultura tiene el “poder”, una cultura funcional potencia las probabilidades de éxito, mientras que una disfuncional afecta negativamente el desempeño de la organización y puede conducir ciertamente al fracaso de la misma.

Entonces, si la cultura cumple el rol de guiar las acciones y las decisiones de las personas dentro de la organización, y fomentar una cultura funcional es lo deseado, alinearla con la estrategia se convierte en vital para lograr la diferenciación de otros competidores, generar confianza en los stakeholders, incrementar el valor de la marca y atraer talentos (Sull, Turconi, & Sull, 2020).

## **CAPÍTULO 2: EL ENTORNO VICA Y SU EFECTO SOBRE LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1 El entorno que nos rodea**

Estamos viviendo un mundo muy diferente al de nuestros abuelos. Cada día empresas con las que crecimos desaparecen sin dejar más rastro que casos de estudio que versan sobre que salió mal. Nuestros supuestos básicos están desafiados, los negocios tal como los conocemos se reinventan, o más, pareciera que estamos viviendo la era de la re- invención de la rueda con cada nueva start up que nace.

VICA (del inglés VUCA) es un acrónimo utilizado por el ejército estadounidense que significa Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, y se utiliza habitualmente para describir el entorno de cambios

continuos, acelerados y superpuestos que hoy nos rodea. La velocidad del cambio ha crecido exponencialmente, basta ver la velocidad con que la tecnología ha evolucionado. Si miramos un siglo para atrás el teléfono y el cine apenas habían sido inventados, gradualmente se fueron perfeccionando, pero en las últimas cuatro décadas los cambios han sido como nunca antes y se han disponibilizado para una gran masa de la población mundial.

La globalización pasó a ser una realidad, lo que sucede en un extremo del mundo es rápidamente informado en el otro extremo, la tecnología móvil, las redes sociales, entre otros hacen que la influencia que cada evento tiene se expanda a gran velocidad alrededor del globo, produciendo repercusiones y respuestas en cuestión de minutos.

A nivel empresarial ello ha dificultado aún más el difícil proceso de la toma de decisiones. Hoy las oportunidades y las amenazas ya no son a nivel nacional o regional, sino a nivel global.

## **2.2 Cómo liderar en el VICA**

El entorno VICA nos plantea una serie de dificultades y desafíos diferentes en relación a cada una de sus dimensiones.

### 2.2.1 Gestionando la Volatilidad

Representa un estado de inestabilidad dinámica con cambios drásticos, violentos y rápidos. La nueva realidad nos muestra que, a diferencia de otras épocas, los problemas ya no son lejanos ni ajenos a nosotros, sino que todo lo que sucede es cercano y muchas veces tocan nuestro plano personal y requieren atención inmediata. Los cambios suceden minuto a minuto y nos hemos quedado sin capacidad para predecirlos. La planificación de la jornada laboral se ha tornado casi una ilusión, apenas comienza el día y el bombardeo de email, mensajes y demás demandan atención a temas diversos y muchas veces inconexos, pero todos urgentes. La frustración por no haber logrado cumplir las tareas planificadas ha crecido exponencialmente entre los trabajadores. La volatilidad nos hace sentir sobrepasados, solos y muchas veces menos preparados para liderar.

Existen, sin embargo, algunos tips que podemos tomar para liderar un ambiente volátil de forma eficiente:

1. En esta era donde se generan volúmenes de datos gigantescos, es especialmente útil que el equipo de trabajo transforme esos datos en información útil, de forma de acelerar el proceso de toma de decisiones.
2. Prestar atención a mantener una comunicación clara con el equipo de trabajo, apostando a los mensajes cortos y concisos, sin ambigüedades o pasibles de diversas interpretaciones.
3. Asegurarse que la intención, expresada en forma de propósito, objetivo o tarea clave a cumplir sea comprendida por el equipo, ya que ello los preparará mejor para gestionar los cambios abruptos que puedan surgir en el entorno.

Los desafíos inherentes a la volatilidad requieren un liderazgo ágil y organizaciones flexibles.

### 2.2.2 Gestionando la Incertidumbre

El ritmo frenético del entorno trae, además de volatilidad, incertidumbre; es decir, falta de claridad sobre el entorno y lo que nos espera. Se dificulta conceptualizar las amenazas y desafíos, se hace complicado explicar a quien no está viviendo la situación cuáles son las reales dificultades que se enfrentan porque no hay parámetros previos de referencia que sirvan como ejemplo. Los entornos de alta incertidumbre se vuelven peligrosos cuando se trata de entender lo que está pasando en base a lo que sucedió en el pasado. Nuestro cerebro está programado para resolver los problemas de hoy de forma similar a los del pasado, ya que si estuviéramos evaluando toda situación como nueva seríamos muy ineficientes. Es por ello que usamos modelos mentales para categorizar los hechos, ya que ellos son productivos en especial cuando las consecuencias son altas y el recurso del tiempo para la toma de decisiones es escaso. Sin embargo, confiar demasiado en estas respuestas del pasado puede ser peligroso y conducirnos a conclusiones erróneas.

Existen 3 aspectos a tener en cuenta para gestionar de forma eficiente en un ambiente incierto:

1. Conseguir una perspectiva fresca, un “abogado del diablo” que no tenga intereses en juego en la decisión a tomar y que pueda desafiar los modelos mentales del grupo y proponer nuevas perspectivas de análisis.
2. Ser flexibles, no casarse con ningún plan, por bueno que sea o orgullo que nos provoque haberlo creado. Un plan que sobreviva en este entorno debe incorporar flexibilidad y opciones desde su concepción.
3. Enfocar la mirada hacia adelante y solo ojear hacia atrás, evaluando los resultados de los planes y decisiones solo con el propósito de que la organización siga moviéndose hacia adelante. Es importante enfocarse en lo que, de forma realista, la organización puede lograr en el futuro, que lo que pudo hacer mejor en el pasado. Los procesos para asegurar que los errores del pasado no se vuelvan a repetir son generalmente, extenuantes para las personas y en un entorno incierto son altamente ineficientes.

### 2.2.3 Gestionando la Complejidad

Los entornos complejos demandan utilizar una perspectiva más allá de oportunidades y amenazas de forma aislada, sino que observando las interacciones entre ellas. Liderar en la complejidad implica abandonar el pensamiento lineal. Dependiendo nuestra actitud hacia ella, la complejidad puede ser abrumadora y desalentadora, o una fuente extraordinaria de crecimiento y reflexión. Los desafíos que se presentan no pueden ser atacados de a uno y por separado sino de forma interrelacionada. Esta característica del entorno nos puede dejar frustrados, sintiéndonos responsables del fracaso.

Existen al menos 3 aspectos a tener en cuenta para liderar efectivamente en la complejidad:

1. Desarrollar líderes colaborativos, fomentando la idea de que el crecimiento de todos es más redituable que el crecimiento individual solo. Aprender y enseñar a otros, trabajar en pos de objetivos colectivos lleva a mayores logros que enfocarse únicamente en la competitividad individual.
2. Evitar perseguir soluciones permanentes a los problemas, y por el contrario, estar abierto a revisar las mismas ante cada nueva situación agota menos los recursos que pueden ser más útiles en otro lado. Es importante dimensionar el impacto y significancia de un problema y no solo decidimos a resolverlo porque es persistente ya que ello puede hacer que perdamos de vista otras amenazas latentes u oportunidades emergentes.
3. Entrenar a los “héroes” de mañana, mentoreando y desafiando de forma permanente a los líderes menos experimentes. Es de vital importancia identificar a esas personas con potencial y dedicar el tiempo a desarrollar sus capacidades de liderazgo.

#### 2.2.4 Gestionando la Ambigüedad

La diversidad y la globalización generan ambigüedad en el entorno, por lo que las oportunidades y amenazas deben verse desde múltiples ángulos, no solo con el lente del líder. Mientras que la frustración que nos deja las otras características del entorno nos dejan exhaustos, la ambigüedad nos lleva a ser ineficientes y a perder oportunidades.

La ambigüedad tiene ciertos efectos comprobables:

- Es una de las principales causas de conflicto entre las unidades de negocio.
- Es imposible diagnosticarla desde una sola perspectiva.
- Sus efectos secundarios son capaces de desarmar a la organización.

Habitualmente, podemos identificar dos síntomas asociados a la ambigüedad, por un lado, la incapacidad de conceptualizar de forma precisa las oportunidades y amenazas antes de que sea tarde, y por otro, el aumento de la frustración de las personas.

Es por ello necesario que los líderes provean claridad sobre los objetivos y el trabajo a realizar para que ellos no tengan la misma ambigüedad del ambiente. Es notorio que la ambigüedad no paraliza a los trabajadores, quienes normalmente seguirán haciendo algo, aunque ello sea improductivo o innecesario ya que los vuelve inseguros y los desvía de los objetivos reales, generando una sensación de que es mejor hacer algo que nada. Un líder debe dar dirección clara y sincronizar los esfuerzos de otros a la vez que comunica cualquier ajuste que sea necesario.

Como liderar efectivamente en la ambigüedad:

1. Escuchar bien, no solo para responder y por más que la inquietud o pregunta pueda parecer redundante o ya haber sido respondida. Todas las voces necesitan tener un espacio para ser escuchadas y no debemos quedarnos solo con lo que queremos oír.
2. Pensar de forma divergente, abriendo el pensamiento a nuevas ideas, más allá de las ideas propias. Fomentar la diversidad de pensamiento para mayor efectividad.
3. Establecer dividendos incrementales, dividiendo un gran objetivo ambicioso en hitos intermedios que permitan logros en el corto plazo y mantengan el interés y la motivación del equipo.

### **2.3 Una herramienta para la toma de decisiones en diferentes contextos: el Marco Cynefin**

Muy a menudo los líderes no logran los resultados esperados cuando manejan situaciones que requieren decisiones y respuestas diferentes, y ello se debe mayoritariamente a que utilizan los mismos enfoques de liderazgo para cada una de ellas, basados en una subyacente de que existe un orden y predictibilidad en los que sucede y sucederá en el entorno. Esta simplificación de hecho es muy útil en esos contextos ordenados ya que permite la asignación y utilización de los recursos más eficiente y los resultados más estables.

Sin embargo, en la medida que las circunstancias se hacen más complejas las simplificaciones suelen no funcionar y debemos tener presente que el buen liderazgo no es una proposición que aplique para todos los casos.

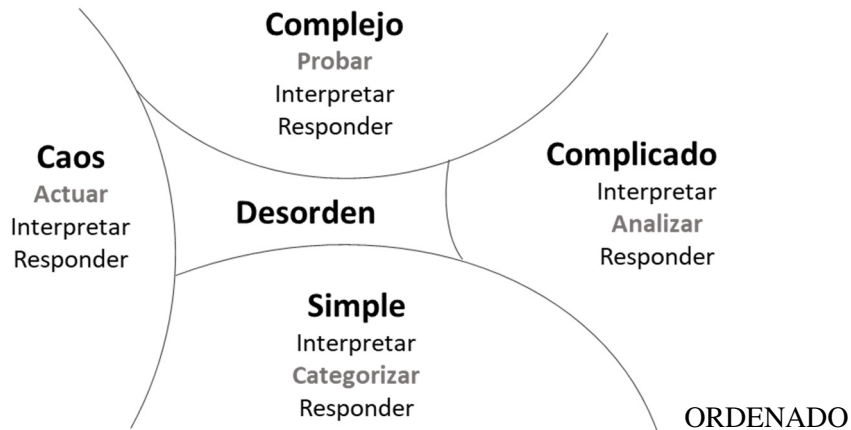
Los nuevos tiempos VICA requieren de un liderazgo basado en la complejidad y la incertidumbre.

Bajo esta concepción, se desarrolla el concepto del Marco Cynefin (Boone & Snowden, 2021), que permite a los líderes ver las situaciones desde diferentes perspectivas, asimilar conceptos complejos y encarar problemas y oportunidades reales. El Marco es útil para líderes que ven el contexto como impredecible o irracional, ya que ofrece sugerencias de como tomar mejores decisiones. Con este enfoque los líderes pueden aprender a definir el marco utilizando ejemplos prácticos de su propia organización y aplicarlos a la creación de escenario futuros. Esto mejora la comunicación y ayuda a los ejecutivos a entender rápidamente el contexto en que se encuentran.

El Marco Cynefin clasifica los problemas en cinco contextos, según la naturaleza de las relaciones entre causas y efectos: simple, complicado, complejo, caótico y desorden.

Los primeros cuatro requieren que los líderes diagnostiquen las situaciones y actúen de acuerdo al contexto pertinente. El quinto contexto, el desorden, aplica cuando no es claro cuál de los cuatro contextos anteriores es predominante.

DESORDENADO



*Figura 3: Marco Cynefin*

Fuente: Elaboración propia basado en Boone & Snowden (2021)

### 2.3.1 Los contextos simples: El dominio de las mejores prácticas

El contexto simple se caracteriza por la estabilidad y la clara relación entre causas y efectos. En general, la respuesta acertada es evidente e indiscutible. Los líderes hacen el diagnóstico, la clasificación y resolución de los problemas.

En estos contextos las directivas son directas, las decisiones pueden ser delegadas fácilmente y las funciones automatizadas. Las mejores prácticas para cada situación ya han sido identificadas y solo deben ser aplicadas tal y como se conocen. No requiere de acciones de comunicación exhaustivas ya que los desacuerdos sobre cómo actuar no son comunes.

Sin embargo, más allá de la simpleza de estos contextos, los problemas pueden surgir, generalmente de la mano de alguna de las siguientes situaciones:

- Por confiar demasiado en la estabilidad y falta de ambigüedad, subestimando las situaciones que se presentan.
- Porque los líderes se vuelven propensos a tener las respuestas condicionadas y cerrados a nuevos tipos de pensamiento y perspectivas.
- Cuando todo corre sin tropiezos, los líderes tienden a ser complacientes y pueden perderse lo que está pasando a su alrededor y reaccionar tarde.

Es importante que los líderes eviten el micromanaging y se mantengan alertas y conectados a su contexto y las situaciones que se van presentando para poder identificarlas a tiempo y evitar sorpresas.

En estos contextos simples es habitual que los empleados con muchos años y experiencia conozcan al detalle la forma de hacer las cosas y son capaces de manejar de forma independiente las situaciones que se presentan. El peligro es que esos mismos empleados valoren demasiado las “cosas como siempre han sido” y tiendan a opacar o callar las voces de aquellos que puedan disentir o quieran alertar sobre nuevos peligros. Por ello, es importante que los líderes desde su rol promuevan mecanismos de comunicación que aseguren que todas las voces sean escuchadas.

Otro punto importante para liderar en estos contextos es estar atentos al uso de las mejores prácticas, porque si bien ellas son apropiadas para los contextos estables, predecibles y simples, están, por definición, basadas en el pasado.

### 2.3.2 Contextos Complicados: el dominio de los Expertos

A diferencia de los contextos simples, los contextos complicados pueden tener varias respuestas acertadas, y a pesar de que pueda existir una clara relación entre causa y efecto, ella no es evidente para todos.

En estos contextos los líderes deben diagnosticar, analizar y responder ante las situaciones que se presentan. Estos contextos no son fáciles y muchas veces requieren de la visión de un experto, más que de un líder. Dado que en estos contextos las respuestas correctas pueden ser más de una, y todas igualmente buenas, contar con un set de buenas prácticas, en oposición a las mejores prácticas útiles en los contextos simples, puede ser la mejor opción.

Si bien en estos contextos es probable que la voz y visión de los expertos sobresalga, y habitualmente no se encuentren abiertos a escuchar las opiniones o ideas de personas no expertas, es necesario que el líder asegure los mecanismos para que todos puedan participar, de forma de no perder ideas u oportunidades.

Otro problema a tener presente es que los expertos a veces caen en los que se llama “parálisis por análisis”, es decir un punto donde los expertos no logran ponerse de acuerdo en la solución a adoptar (sea por el pensamiento entrenado de cada uno, o su propio ego). Llegado a este estado, es necesario que el líder pueda guiar a los expertos a buscar soluciones novedosas y creativas, identificando pequeñas tendencias o relaciones en el set de información que están analizando.

Arribar a decisiones en los contextos complicados requiere a menudo de mucho tiempo y siempre hay un trade off entre tomar la decisión correcta y simplemente tomar una decisión.

Sin embargo, es probable que, si la respuesta es muy elusiva, y las decisiones deben tomarse en base a información incompleta, estemos ante un contexto complejo y no complicado.



### 2.3.3 Contextos complejos: el dominio de la Emergencia

Si bien en los contextos complicados es posible llegar a una respuesta acertada, la característica de los contextos complejos es que habitualmente no es posible identificar cual o cuales son las respuestas correctas.

Estos son los contextos en que se encuentran la mayoría de los negocios hoy en día, donde se producen cambios (malos resultados de un trimestre, una fusión o adquisición, o cambio en el gerenciamiento), que introducen impredecibilidad y flujo dinámico en la organización. En estos casos, normalmente solo podemos entender lo que pasó en retrospectiva. Los líderes necesitan actuar con paciencia, y dejar que el camino se revele por sí mismo y la solución emerja de los elementos que se presentan. La experimentación se vuelve clave y la tolerancia al error debe estar presente.

### 2.3.4 Contextos caóticos: el dominio de la Respuesta Rápida

Cuando impera la crisis, es imposible determinar las relaciones de causa – efecto ya que ellas cambian constantemente, por lo que esforzarse en buscar la respuesta correcta no tiene sentido.

En estos contextos, el rol del líder debe ser atacar la situación que se presenta, actuando en primera instancia para restablecer el orden, entender que se mantiene estable y que no, y trabajar para convertir la situación caótica en compleja. Las comunicaciones deben mantenerse desde arriba hacia abajo, con lineamientos claros de cómo actuar ya que no hay tiempo suficiente para pedir y considerar diversas opiniones.

Las situaciones de caos son casi siempre terreno fértil para que los líderes recurran a ideas innovadoras ya que la apertura a ella y a seguir un liderazgo directivo es más grande que en otros tipos de contextos. Una fórmula que habitualmente funciona en estos contextos es recurrir a un gerente o equipo para la gestión de crisis apenas se presenta la situación, de forma que gestionen la crisis; y, por otro lado, al mismo tiempo designar un equipo que se aboque a la búsqueda de oportunidades de hacer las cosas diferentes. Este enfoque en paralelo, gestiona mejor el tiempo ya que, si solo se hace foco en resolver la crisis, la oportunidad para innovar y llegar a nuevas soluciones ya habrá pasado.

### 2.3.5 Una guía para tomar decisiones en múltiples contextos

Los diferentes contextos requieren de habilidades de gestión diferentes y un líder para ser efectivo debe poder cambiar su estilo de liderazgo de acuerdo al tipo de contexto que se le presenta. Es necesario que no solo puedan identificar el contexto en que se encuentran, sino, sobre todo, cambiar su comportamiento y su proceso individual de toma de decisiones.

Para liderar con eficacia, es importante identificar el contexto presente, estar atento a las señales de riesgo y evitar las reacciones inapropiadas.

|                                     | Características del contexto  | El rol del líder  | Señales de peligro   | Respuestas a las señales de peligro   |
|-------------------------------------|---|---|--|---|
| <b>Simple</b>                       | Patrones repetitivos y eventos consistentes                             | Interpretar, categorizar, responder   | Complacencia y confort   | Generar canales de comunicación para desafiar el ortodoxismo  |
|                                     | Relaciones causa – efecto claras y evidentes                            | Asegurar que los procesos son los adecuados   | Deseo de convertir lo complejo en simple   | Mantenerse conectado evitando el micro managing   |
|                                     | Existe la respuesta correcta  | Delegar   | Pensamiento entrenado  | No asumir que las cosas son simples   |
|                                     | Gestión en base a hechos  | Utilizar las mejores prácticas<br><br>Comunicación clara y directa<br><br>Evitar la comunicación exhaustiva | Sin desafíos de otros<br><br>Sobre confianza en las mejores prácticas                        | Reconocer tanto el valor como las limitaciones de las mejores prácticas                                 |
| <b>Complicado</b>                   | Requiere el diagnóstico de un experto                                   | Interpretar, analizar, responder  | Exceso de confianza de los expertos en sus soluciones o en la eficacia de soluciones pasadas | Buscar las opiniones de partes interesadas, internas y externas, para desafiar el pensamiento entrenado |
|                                     | Relaciones de causa efecto identificables, pero no evidentes para todos | Crear paneles de expertos<br><br>Escuchar los consejos conflictivos   | Parálisis por análisis<br><br>Paneles de expertos  | Utilizar juegos y experimentos para promover el pensamiento “fuera de la caja”                          |
|                                     | Más de una respuesta correcta   |   | Exclusión de las opiniones de los no expertos  |   |
|                                     | Gestión basada en hechos  |   |  |   |
| <b>Complejo</b>                     | Impredecibilidad y flujo  | Prueba, interpretación, respuesta   | Tentación de volver al modo habitual de comando y control                                    | Ser pacientes y dejar tiempo para la reflexión  |
|                                     | No hay respuestas correctas   | Crear ambientes y experimentos que permitan que surjan los patrones   | Tentación de buscar hechos más que permitir que emerjan los patrones                         | Utilizar enfoque es estimulen la interacción para que surjan los patrones                               |
|                                     | Compiten muchas ideas   | Aumentar los niveles de interacción y comunicación  | Deseo de acelerar la resolución de los problemas o la aplicación de oportunidades            |   |
|                                     | Se necesitan de enfoques creativos e innovadores                        | Utilizar métodos que permitan generar ideas   |  |   |
| <b>Caótico</b>                      | Alta turbulencia  | Actuar, interpretar, responder  | Aplicar un enfoque de comando y control más del tiempo necesario                             | Establecer mecanismos para aprovechar las oportunidades que se presentan en el caos                     |
|                                     | Falta de claridad en las relaciones causa – efecto                      | Centrarse en lo que funciona más que buscar respuestas correctas  | “Culto al líder”   | Alentar a los consejeros a desafiar la visión del líder una vez que pasa la crisis                      |
|                                     | Poco tiempo para tomar muchas decisiones                                | Tomar acciones inmediatas para re establecer el orden   | Perder oportunidades para innovar  | Trabajar para convertir el entorno caótico en complejo  |
|                                     | Alta tensión  | Proveer una comunicación clara y directa  | Casos sin cesar  |   |
| <b>Liderazgo basado en patrones</b> |   |   |  |   |

Figura 4: Una guía para el liderazgo

Fuente: Elaboración propia basado en Boone & Snowden (2021)

## CAPÍTULO 3: AGILIDAD Y CULTURA

### 3.1 Innovación y cultura

En la carrera para lograr el éxito tanto en el corto como el largo plazo, los líderes deben dominar dos juegos de forma simultánea. Por un lado, el corto plazo requiere alineación entre estrategia, estructura, personas, cultura y procesos, es el juego de dominar lo básico, donde la eficiencia impera. Por otro lado, ser sostenibles en el largo plazo, requiere de olas de innovación, en diferentes periodos de tiempo; que corre a contramano de la inercia organizacional (O'Reilly & Tushman, 2002). De acuerdo a los autores, los líderes necesitan crear organizaciones ambidiestras, que celebren la estabilidad y el cambio incremental tanto como la experimentación y el cambio discontinuo.

La pregunta que surge es, en este mundo VUCA, donde la incertidumbre hace que la necesidad de cambios sea cada vez más frecuente, ¿Qué papel juega la cultura organizacional?

La cultura puede proveer de ventajas competitivas, o generar barreras que paralicen la innovación.

El desafío de los líderes es fomentar las primeras y derribar las segundas. La tarea no es fácil. Lograr una cultura preparada tanto para el cambio incremental como disruptivo es altamente demandante. Requiere asegurar la congruencia entre la cultura y las tareas críticas a realizar, asegurarse que la comunicación informal que circula en la organización y la distribución del poder contribuya al logro de los resultados, así como identificar y gestionar aquellos aspectos que puedan actuar como detractores o barreras.

Algunos aspectos parecen esenciales para lograr una cultura abierta a la innovación:

- Apertura a la experimentación y la toma de riesgos.
- Aceptación de los errores y del fracaso.
- Reconocimiento y recompensas.
- Comunicación abierta.
- Objetivos claros.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Flexibilidad.
- Empoderamiento.

La lista, si bien no taxativa, abarca muchos aspectos a gestionar e impulsar, lo que no es siempre sencillo.

Existen, sin embargo, algunas herramientas que se pueden aplicar para potenciar la innovación que necesitan los equipos (Ancona & Isaacs, 2021):

- Desarrollar herramientas que faciliten una comunicación estratégica sobre innovación

Las organizaciones suelen estar llenas de ideas, en todos sus niveles, pero las personas necesitan encontrar el espacio para presentar sus propuestas y muchas veces ayuda para enmarcarlas en la estrategia. Generar materiales de guía, como cuestionarios o preguntas claves, son herramientas de utilidad para ayudar a los colaboradores a sistematizar las ideas, seguir el foco estratégico y presentar su propuesta en formato, contenido y lenguaje apropiado.

- Vetar y refinar ideas de forma continua y colectiva

Es necesario establecer un proceso colectivo y continuo de revisión y refinado de las ideas que vayan surgiendo, descartando aquellas que sea necesario. El objetivo es que solo las mejores ideas deben sobrevivir, y para poder hacer esta selección es importante contar con dos pilares básicos: por un lado, una guía clara de cómo evaluar las ideas, y por otro, contar con el involucramiento de un panel diverso de evaluadores para tener una visión más amplia.

- Derribar las barreras que bloquean la innovación

Los líderes deben hacer todo lo posible que los proyectos con potencial cuenten con los recursos para desarrollarse y que cualquier barrera que se interponga en el camino sea eliminada.

### **3.2 Qué es la agilidad**

En 2001 un grupo de desarrolladores de software se reunieron para sentar las bases de una nueva forma de trabajar los proyectos de software. La teoría tradicional de gestión de proyectos se estaba volviendo demasiado rígida para lograr con éxito los objetivos de los proyectos y el foco parecía no estar poniéndose en los aspectos críticos para el éxito.

De esta reunión surge el Manifiesto Ágil (Agile Manifesto, 2021), una declaración de valores y principios para la gestión ágil de proyectos de desarrollo de software. Sobre este manifiesto se apoyan las metodologías ágiles utilizadas hoy en día en los ambientes de TI, como Scrum o Kanban, pero sobre todo son la piedra fundamental del concepto de agilidad como una nueva forma de pensar, entender y actuar en el mundo que nos rodea.

El Manifiesto plantea cuatro valores sobre los que se construye la agilidad:

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
2. Software funcionando sobre documentación extensiva.
3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
4. Respuesta al cambio sobre seguir un plan.

Al leer estos valores podemos ver que, si bien nacieron en la búsqueda de una mejor forma para el desarrollo de software, son fácilmente extrapolables y aplicables a otros tipos de funciones y actividades dentro de las organizaciones.

Melina Jajamovich en su libro “Agilidad en 4 estaciones” define la agilidad como un “chip para adaptarnos a los cambios...hacer aun cuando no sabemos todo lo que necesitamos saber para hacer, enfocándonos y generando más valor con menos trabajo” (Jajamovich, 2019).

Podemos decir que agilidad refiere a un rasgo o atributo de un equipo u organización que se caracteriza por la resiliencia, adaptabilidad, flexibilidad, preparación, velocidad de respuesta de la misma a los requerimientos cambiantes del contexto. La agilidad se transforma así en un rasgo esencial del ADN, que se vive día a día como “la forma de hacer las cosas”, enraizándose en la cultura de la organización (Creasey, 2021).

El nuevo paradigma permite que las organizaciones prosperen en un entorno de cambios rápidos e impredecibles. Crea capacidades para que un equipo, unidad o la organización se adapten ágilmente y mejoren sus productos y servicios para alcanzar a los cambios tecnológicos y las necesidades de los clientes con eficacia, mejoras en la calidad o hasta productos y servicios completamente nuevos. Permite que la organización florezca en los nuevos entornos VICA. (Denning, The age of agile, 2018)

Si bien la agilidad presenta numerosos beneficios, se necesita de ciertas condiciones para que prospere. En la siguiente tabla se detallan que condiciones del ambiente son favorables y desfavorables para la agilidad:

| CONDICIONES                        | FAVORABLES   | DESFAVORABLES   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Mercado</b>                     | Las preferencias de los clientes y sus opciones de soluciones cambian frecuentemente.  | Las condiciones del mercado son estables y predecibles.   |
| <b>Involucramiento del cliente</b> | Es posible establecer una colaboración cercana y rápida retroalimentación con el cliente. Los clientes saben mejor lo que quieren en la medida que el proceso avanza.  | No es posible contar con la colaboración constante de los clientes y los requerimientos se establecen al comienzo del trabajo y quedan estables.  |
| <b>Tipo de innovación</b>          | Problemas complejos, soluciones desconocidas, y alcance poco claro. Las especificaciones de producto pueden cambiar. Son importantes el tiempo en el que se llega al mercado y los descubrimientos creativos. La colaboración cross- funcional es vital. | Existe experiencia previa con trabajos previos y se entiende que las soluciones son claras. Las especificaciones de producto y los planes de trabajo se pueden planificar con confianza. Los problemas se pueden solucionar de forma secuencial en silos funcionales. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Modularidad del trabajo</b>            | Los desarrollos incrementales tienen valor y pueden ser utilizados por el cliente. El trabajo puede ser dividido en partes y realizado en ciclos rápidos e iterativos. Los cambios sobre la marcha son gestionables. | El cliente no puede comenzar a testear las partes hasta que todo el producto esté completo. Los cambios sobre la marcha son caros o imposibles de realizar. |
| <b>Impacto de los errores intermedios</b> | Aportan enseñanzas invaluable.   | Pueden ser catastróficos.   |

*Figura 5: Condiciones adecuadas para la agilidad*

Fuente: Elaboración propia basado en Embracing Agile (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

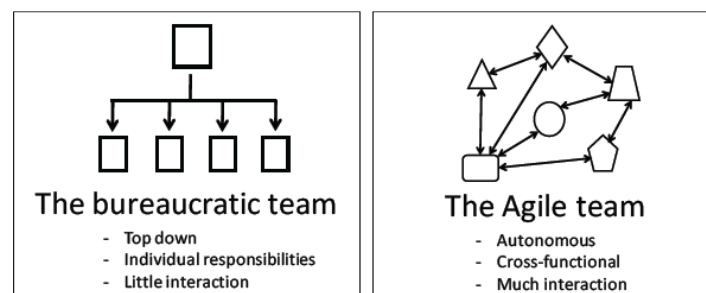
### 3.3 Las leyes de la agilidad

La agilidad, como decíamos, es un mindset, una manera de ser y hacer, y en este camino podemos encontrar en la práctica muchas definiciones, prácticas y herramientas metodológicas para ponerla en práctica. Existen, sin embargo, 3 características centrales que todas las organizaciones ágiles comparten: La ley del Equipo Pequeño, la ley del Cliente y la ley de la Red. A continuación, se detallan con mayor profundidad cada una de ellas.

#### 3.3.1 La ley del Equipo Pequeño

Quienes practican la agilidad comparten que el trabajo debe realizarse en pequeños equipos autónomos e interdisciplinarios. Estos equipos dividen el trabajo en módulos más pequeños, organizados en ciclos cortos y reciben retroalimentación del cliente final. La confianza entre los miembros del equipo es fundamental y no existe una figura de jefe que ordene qué es lo que hay que hacer. El análisis de las situaciones, la toma de decisiones y el curso de acción a seguir está a cargo del conjunto del equipo.

Esta forma de organización y trabajo difiere mucho de la estructura jerárquica y burocrática de las organizaciones tradicionales que acostumbramos a ver y representa el primer desafío cultural a encarar.



*Figura 6: Equipos burocráticos versus equipos ágiles*

Fuente: The Age of Agile (Denning, S.; 2018)

### 3.3.2 La ley del Cliente

Entregar valor al cliente es la preocupación principal de quienes practican agilidad. Ello se ve reflejado en el primer principio del Manifiesto Ágil:

“Nuestra principal prioridad es satisfacer a los clientes a través de una entrega temprana y continua de software de valor”.

Una organización ágil está centrada genuinamente en el cliente, y su principal obsesión y pasión es entregarles valor. Cada miembro de la organización tiene claro quien es el cliente final y cómo su trabajo diario aporta a la satisfacción del mismo. En estas organizaciones los objetivos, valores principios, procesos, sistemas, incentivos y demás están al servicio de generar más valor para el cliente y cualquier aspecto que no lo haga es duramente cuestionado.

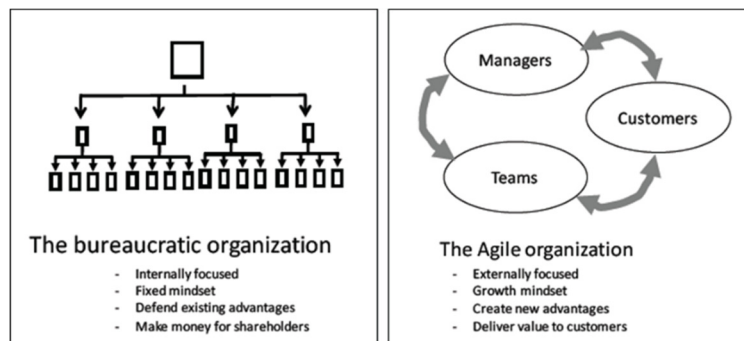


Figura 7: Organización burocrática versus organización ágil

Fuente: The Age of Agile (Denning, S.; 2018)

### 3.3.3 La ley de la Red

La tercera característica de las organizaciones ágiles es que ven a la organización como una red de relaciones fluida y transparente, donde la colaboración fluye hacia el objetivo de satisfacer a los clientes. Ello implica no solo tener equipos ágiles dispersos en la estructura, sino que toda la organización se mueva bajo la misma lógica; de nada sirve, por ejemplo, que algunos equipos trabajen bajo el paradigma de la ley del cliente si otras áreas tienen como objetivo máximo aumentar el valor de las acciones de la compañía.

La ley de la Red representa un desafío enorme para los líderes, un cambio de concepto radical de cómo se estructuran y gestionan las organizaciones, es la propuesta de pasar de silos funcionales tradicionales a una estructura líquida, un organismo vivo, que se amolda en conjunto al contexto totalmente alineada con tener al cliente en el centro de todas las preocupaciones.

Un punto a tener en cuenta, cuando hablamos de la organización como una red, es que ello no implica un aplanamiento total de la misma. Si bien las mismas tienden a tener menos niveles jerárquicos que

las organizaciones tradicionales, ello no implica que no existan por completo. Las jerarquías son necesarias para establecer las metas y objetivos y dar los lineamientos generales de la organización. La diferencia fundamental radica en que en las organizaciones ágiles la jerarquía viene dada por la competencia, y no por la autoridad.

### **3.4 De los equipos ágiles individuales a la organización ágil**

#### 3.4.1 Los equipos ágiles

En el artículo *Agile at Scale*, de la Harvard Business Review, sus autores plantean la cuestión sobre si llevar la agilidad a toda la organización redundaría en mejoras sustanciales del desempeño, así como lo hace en los equipos individuales (Noble, Rigby, & Sutherland, 2018).

Siguiendo los principios ágiles, pequeños equipos emprendedores son diseñados para mantenerse cerca de los clientes y adaptarse rápidamente al entorno cambiante que los rodea, generando resultados de mayor productividad y moral, menor tiempo de llegada al mercado, menor riesgo que el enfoque tradicional y mayor calidad y valor agregado. Esta idea, de equipos de innovación ágil es una idea con la que muchos líderes ya hoy en día están familiarizados.

Los equipos ágiles están mejor preparados para la innovación, son pequeños y multidisciplinarios. Al enfrentarse a un problema importante y complejo (habitual en el entorno VICA), lo parten en módulos, desarrollan soluciones para cada componente a través de ciclos de prototipos y retroalimentación e integran las soluciones en un todo coherente y articulado. Dan más valor a adaptarse al cambio que a apegarse a un plan, y son responsables por los resultados (crecimiento, rentabilidad y lealtad de los clientes), que en lo producido (líneas de código, cantidad de nuevos productos).

Ningún equipo debería lanzarse a la agilidad sin antes estar preparado para ello, lo que implica:

- Estar enfocado en una gran oportunidad de negocio en la que haya mucho en juego.
- Ser responsable por resultados específicos.
- Confiar en que pueden ser autónomos, con un claro objetivo, recursos adecuados, y un grupo multidisciplinario de talentos interesados en la oportunidad.
- Estar comprometidos con la aplicación de valores, principios y prácticas ágiles.
- Estar empoderados para colaborar de forma cercana con el cliente.
- Poder crear rápidamente prototipos y ciclos de retroalimentación.
- Contar con el apoyo de los superiores para facilitar el levantamiento de obstáculos y la adopción de la forma de trabajo.

Sin embargo, es usual ver como se lanzan nuevos equipos ágiles que luego no generan los resultados esperados, y quedan atrapados en la burocracia de los procesos o la falta de colaboración entre la operación y el equipo ágil.



El beneficio de la agilidad se logra en plenitud cuando toda la organización logra el cambio de mindset, teniendo en cuenta que algunas funciones podrán organizarse bajo método ágiles y otras no. En este sentido, los líderes deben tener presente que las tareas rutinarias, como el mantenimiento de planta, compras y contabilidad presentan menos oportunidades para la agilidad; pero deberán hacer los cambios que sean necesarios para que los equipos que no operan de forma ágil soporten a aquellos que sí lo hacen.

### 3.4.2 Construyendo agilidad a lo largo de la organización

Si bien las primeras incorporaciones de metodologías ágiles se realizaron en ambientes de TI, actualmente se han expandido a otras áreas como el desarrollo de productos, marketing y recursos humanos.

Convertir a la agilidad algo de toda la organización, es un proceso que requiere una profunda gestión del cambio cultural de la misma, aspecto que se aborda en detalle en el capítulo 5 de esta tesis.

Sin embargo, podemos desde ya adelantar algunos elementos fundamentales para lograr la adopción del nuevo mindset:

- **Valores y principios:** El equipo de liderazgo debe encargarse de dispersar los valores y principios ágiles a toda la organización, tanto a los equipos que operan de forma ágil como aquellos que lo hacen bajo la estructura y operativa tradicional. Nadie debe tener dudas de que la agilidad se encuentra en el centro de la cultura organizacional deseada.
- **Arquitectura operativa:** Es necesario establecer puentes y límites para la colaboración de los equipos ágiles y tradicionales que se relacionan o tienen interdependencia. Uno de los puntos clave es alinear los objetivos estratégicos del negocio con las prioridades de los departamentos funcionales.
- **Adquisición de talento y motivación:** Los procesos de recursos humanos deben repensarse para volverse también ágiles. Ello va desde la forma en que el talento es captado, motivado y retenido hasta los sistemas de remuneración y las evaluaciones de desempeño. Es importante que bajo este nuevo mindset lo colectivo primer sobre lo individual.
- **Planificación anual y ciclo de presupuesto:** Desde la perspectiva de la agilidad, los ciclos anuales restringen la innovación y la adaptación porque los cambios y las ideas disruptivas pueden suceder en cualquier momento. En las compañías ágiles, pierden relevancia los ciclos de planificación y presupuestación para dar paso a ciclos de financiamiento de proyectos de forma continua, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍAS ÁGILES

### 4.1 Qué son las metodologías ágiles

Si bien la agilidad como mindset no requiere la aplicación o adhesión a ninguna metodología en particular, a lo largo de los años se han ido desarrollando diferentes métodos para facilitar la incorporación de la agilidad en los proyectos. Estas metodologías tienen su origen en el ámbito del desarrollo de software y proponen en su concepción una manera diferente de gestionar los proyectos y llegar a los clientes.

Los métodos ágiles se denominan a veces los métodos ligeros, en concreto, porque son menos restrictivos que los métodos tradicionales (también conocidos como métodos de waterfall). De hecho, el primer valor del Manifiesto Ágil es "Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas" (Kniberg & Skarin, 2020).

Actualmente existen muchas metodologías ágiles y variantes de las mismas, es decir adaptaciones que realizan las organizaciones, combinando las mismas y tomando de cada una lo que necesitan. Aquí radica una de las grandes fortalezas de la agilidad; la posibilidad de tomar partes y combinarlas para lograr el objetivo sin estar atado a una metodología única de principio a fin que deba aplicarse a todos los proyectos y equipos.

A continuación, se repasan algunas de las principales metodologías ágiles existentes.

#### 4.3.1 Metodologías ágiles más relevantes

Entre el abanico posible de metodologías algunas se han afianzado en los años no solo por sus buenos resultados sino por la posibilidad de extenderlas y utilizarlas para trabajar ágilmente en toda la organización, y no solamente para proyecto de desarrollo de software.

Si bien esta tesis no pretende realizar un detalle exhaustivo de las metodologías existentes, se entiende si apropiado resaltar los principales aspectos de aquellas metodologías más populares: Lean, Kanban y Scrum.

##### 4.3.1 LEAN

El sistema Lean encuentra sus orígenes en el Sistema de Producción de Toyota y fue en principio aplicado a las producciones industriales, y tuvo por idea central la eliminación completa de todas las actividades que no agregan valor al cliente, aumentando la eficiencia de los procesos.

Con el tiempo, los practicantes de la agilidad encontraron que este enfoque comprendía una forma de pensar que podía ser útil en el desarrollo de software.

Lean es la base de muchas de las metodologías basadas en flujos continuos, como Scrum y Kanban ya que trabaja sobre conceptos que luego son tomados por las demás metodologías como ser:

- El valor está definido desde la perspectiva del cliente.
- Mejora continua, en un esfuerzo continuo de ser cada vez mejores.
- Poner en el foco lo que es mejor para toda la organización.
- Minimizar el trabajo en curso.
- Desarrollar mínimos productos viables (MVP) de forma de obtener rápida retroalimentación de los clientes.

Este sistema se basa en una serie de principios centrales (Anónimo, 2021):

1. Perseguir la eliminación sistemática del no valor. Para ello es necesario dedicar un tiempo a reflexionar que es VALOR y a identificar donde se esconde el NO VALOR. Aunque parezca evidente, no todo el mundo lo hace.
2. Estandarización como punto de partida para la mejora. Pero no sirve estandarizar de cualquier forma; debe permitirnos conocer, estabilizar, gestionar y mejorar los procesos.
3. Respeto por las personas. Las personas son el activo más importante de las organizaciones y debemos permitir que sean ellas quienes lleven a cabo los cambios, identificando problemas e implantando soluciones.
4. Trabajo en equipo. Ya sé que se habla de ello en todas partes, pero aquí adquiere otra dimensión. Se trata de crear equipos con visión del flujo de valor. Los procesos son los que transforman añadiendo valor al cliente, y la estructura de la organización debe ser coherente con ello.
5. Mejora continua y la cultura Lean. La implantación del modelo es una carrera de fondo hacia la perfección. Durante el trayecto se trabajará en los 4 principios anteriores para ir cambiando hábitos y comportamientos hasta consolidar una verdadera cultura de la mejora continua.

#### 4.3.2 SCRUM

Scrum es la metodología ágil más conocida y mundialmente extendida. Utiliza un enfoque de equipos cross funcionales, con roles específicos prescriptivos con el objetivo de entregar valor para los clientes y la organización en general. Dichos roles son:

- El dueño de producto (o Product Owner en inglés) quien es el encargado de establecer la visión del producto y las prioridades.

- El equipo, que es el responsable de desarrollar e implementar el producto.
- El Scrum Master, quien elimina obstáculos, aporta guía metodológica y proporciona liderazgo en el proceso.

Bajo esta forma de trabajar los gerentes se convierten en “*coaches*”, en lugar de jefes, cuya principal función es eliminar obstáculos y allanar el camino para que los equipos puedan llevar exitosamente el trabajo propuesto. El trabajo se basa en la confianza de que los equipos cuentan con la capacidad de llevar adelante las tareas de forma autónoma, a través de la colaboración entre sus integrantes, asumiendo altos niveles de responsabilidad y generando relaciones interpersonales profundas.

Entre las características principales de esta metodología podemos encontrar (Kniberg & Skarin, 2020):

- La organización se divide en equipos pequeños, interdisciplinarios y autónomos.
- El trabajo se divide en partes, formando una entregables concretos y pequeños.
- Los entregables se organizan por prioridad y se estima el esfuerzo requerido para cada elemento.
- El tiempo del proyecto se divide en iteraciones cortas de longitud fijas (generalmente de 1 a 4 semanas), llamadas “*sprints*”, en las que se genera el entregable pautado y se recibe retroalimentación de los clientes.
- Los equipos Scrum realizan a diario una reunión de corta duración (en general de 15 minutos aproximadamente) a la misma hora y en el mismo lugar, llamada “daily standup”. En ellas se busca compartir información sobre la situación actual, planificar el día de trabajo e identificar cualquier problema significativo que esté trancando el avance.
- La colaboración del cliente es fundamental para establecer el plan de entregas, actualizar prioridades y dar retroalimentación luego de cada iteración.
- Se realizan retrospectivas luego de cada iteración para optimizar el proceso.

De esta forma, en lugar de ensamblar un equipo grande trabajando en un gran proyecto, lo que habitualmente encontramos en las metodologías de proyectos tradicionales, el trabajo se aborda por un grupo reducido, dividiendo el todo en partes funcionales de menor tamaño que se integran entre sí con regularidad para ver el funcionamiento del conjunto.

En Scrum es importante mantener iteraciones de tiempo fijo, determinando una cadencia de trabajo:

- Inicio de la iteración: Se genera un plan de iteración, es decir, el equipo selecciona una cantidad determinada de elementos a desarrollar del producto final, en base a las prioridades establecidas por el dueño de producto y a cuanto piensa el equipo que puede terminar en la iteración
- Durante la iteración: El equipo se aboca a desarrollar los elementos comprometidos para esa iteración. En esta metodología no se aceptan cambios al entregable durante la duración de la iteración.

- Final de la iteración: El equipo muestra al cliente el desarrollo realizado. Idealmente este producto, por ejemplo, un código de software, debe estar potencialmente listo para entregarse, es decir y probado y en condiciones de ser implementado. Al final de la iteración el equipo realiza una retrospectiva para discutir y mejorar el proceso.

#### 4.3.3 KANBAN

Kanban es un sistema de programación conocido por ser utilizado en el desarrollo de software y en los sistemas de manufactura lean y Just in Time, y la fabricación justo a tiempo. Uno de los principales beneficios de Kanban es que establece un límite superior al trabajo en proceso, evitando sobrecargas del sistema.

Las principales características de esta metodología son (Kniberg & Skarin, 2020):

- El trabajo se divide en bloques para visualizar el flujo del mismo.
- Los bloques se detallan en tarjetas (habitualmente se utilizan tarjetas del estilo PostIt®) y se organizan en tableros visibles, divididos en columnas que indican en qué etapa del flujo se encuentra cada elemento.
- El trabajo en curso, habitualmente conocido como WIP (Work in Progress) se limita, estableciendo límites superiores concretos en referencia a cuantos elementos pueden estar en WIP en cada estado del flujo de trabajo. Si en un cierto estado se sobrepasa el límite, algún elemento debe reorganizarse ya sea adelantándolo o retrasándolo de estado en el flujo.
- Es importante medir el tiempo medio para completar un elemento, o lead time, de forma que el mismo sea lo más corto y predecible posible

Kanban es una metodología menos rígida que Scrum, las iteraciones de tiempo fijo no son mandatorias y se puede elegir cuando es el momento de hacer la planificación, la retrospectiva o la entrega al cliente. El equipo es quien elige si hacer estas actividades de forma regular o a demanda.

Lo que sí es mandatorio en Kanban es que el flujo de trabajo debe ser visual y que el WIP debe estar limitado en cada etapa. El objetivo es crear un flujo continuo y sin sobresaltos que minimice los tiempos de entrega. Se vuelve importante definir los estados (o columnas del tablero) debería tener el flujo y los tiempos de cola o “buffers” entre dos estados; y estar atentos a los límites de WIP establecidos ya que un WIP que se completa de forma muy rápida en una etapa podría estar ocasionando un cuello de botella en las etapas siguientes (al entregar elementos a una velocidad mayor que la de procesamiento en la subsiguiente etapa) o significar que existe tiempo ocioso y el límite de la etapa puede elevarse, mejorando la productividad del equipo.

#### 4.3.4 Otras metodologías ágiles

**Extreme Programming:** También conocido como XP, es una metodología de desarrollo de software que toma varias de las prácticas de Scrum y agrega un componente distintivo: toda la programación se

realiza en parejas. A partir de este concepto la práctica requiere del desarrollo de muy buena comunicación entre las partes, una fuerte interrelación personal, respecto y retroalimentación interna (Agile Alliance, 2021).

**DevOps:** El término refiere a la conjunción de desarrollo (development) y operaciones (operations). Dev Ops es una práctica que enfatiza la colaboración y comunicación entre los desarrolladores y los demás profesionales de tecnología de información para la automatización del proceso de entrega de software y cambios de infraestructura, con el objetivo de acortar al máximo posible los tiempos de lanzamiento de cambios (Denning, The age of agile, 2018).

**Lean Startup:** Esta metodología es utilizada para el desarrollo de negocios y productos basada en la hipótesis que es posible invertir tiempo en conocer a las necesidades de los clientes de forma de reducir los riesgos de mercado, los requerimientos iniciales de fondos y aumentar las posibilidades de éxito.

**Design Thinking:** Es un enfoque hacia la centrado en las personas que busca integrar las necesidades de las personas, las posibilidades tecnológicas y los requerimientos para el éxito del negocio. La práctica busca generar rápidamente prototipos de los productos o entregables, llamados “productos mínimos viables” (MVP, en inglés) de forma que el equipo y el cliente puedan evaluarlos y dar retroalimentación; las iteraciones se suceden hasta obtener el producto final.

## CAPÍTULO 5: GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL

### 5.1 ¿Por qué es necesario gestionar el cambio cultural?

Hasta ahora hemos navegado las aguas de la cultura organizacional, el entorno VICA que hoy nos rodea, definimos a la agilidad como un mindset, una manera de hacer las cosas que permite a las organizaciones hacer frente a ese entorno inestable e impredecible y repasamos algunas de las herramientas ágiles más importantes.

Es turno ahora de ensamblar esas partes y establecer los caminos para lograr que las organizaciones se transformen de la gestión tradicional, jerárquica y burocrática; a la organización ágil con la capacidad de adaptación y resiliencia requeridas para sobrevivir y, más aún, tener éxito en este entorno VICA.

Esta transformación hacia la agilidad mueve los cimientos culturales de la organización, requiere un cambio en las presunciones y creencias básicas que hacen a la cultura misma. Si el objetivo es que el pensamiento ágil se vuelva parte del ADN organizacional, internalizado, compartido, entendido y transmitido por todos los miembros que la componen, debemos primero recordar que los elementos de la cultura encajan juntos reforzando el sistema y combinándose para evitar que ocurra ningún cambio (Denning, How to make the whole organization agile, 2020). Este quizás sea el desafío más grande de

la agilidad, y es necesario tener presente que es un proceso de cambio que debe ser guiado, acompañado y gestionado para lograr los resultados deseados. De otra forma, si el cambio queda a la deriva, prendido a unos pocos equipos de la organización, lo más probable es que el entusiasmo inicial se vaya perdiendo en el tiempo bajo los ataques permanentes de aquellas partes interrelacionadas que no quieren cambiar y al final de la historia, la experiencia con la agilidad sea solo un mal recuerdo de un derroche de esfuerzos y recursos.

## 5.2 Principales actores del cambio

El enfoque gerencial de control tradicional, de arriba hacia abajo, que busca generar dinero para los accionistas y los altos ejecutivos, es poco inspirador para quienes que hacen el trabajo. Por tanto, los gerentes tienden a elegir un estilo de liderazgo basado en el control.

La agilidad trae como centro la búsqueda del valor para el cliente y éste se convierte en el “jefe” de la organización.

Operar con foco en el cliente genera consistentemente mejores resultados para los mismos a través de la innovación continua y provee de significado al trabajo de los colaboradores, dándole sentido y haciéndolo más gratificante.

Tener al cliente como centro requiere que el rol del gerente sea abordado desde otra perspectiva y con otras expectativas. En este marco ya no es posible mantener el rol de la estructura tradicional, donde el jefe “todopoderoso” que siempre tiene razón y dicta que hacer y cómo hacer; en la estructura ágil el rol del gerente es ser un facilitador, para que los colaboradores utilicen todas sus capacidades y habilidades y eliminar cualquier impedimento en el camino, para satisfacer las necesidades del cliente, su nuevo “jefe” (Denning, How to make the whole organization agile, 2020).

## 5.3 Caminos para el cambio

La experiencia muestra que cambiar una cultura corporativa o ideología no puede ser lograda por la introducción de metodologías, descripciones de puestos y decisiones o dando a la gerencia datos financieros duros que prueben que satisfacer al cliente es más rentable.

Para lograr el cambio, y que los gerentes adopten la agilidad es necesario llegar a niveles emocionales más profundos a través de experiencias y liderazgo de storytelling que les permita alcanzar un conjunto diferente de actitudes, valores y entendimiento de cómo funciona el mundo.

Lograr este cambio es un gran desafío para el liderazgo. Esto es porque el rol del gerente está embebido en la cultura organizacional que comprende una red de objetivos, roles, procesos, valores, prácticas de comunicación, actitudes y presunciones interrelacionadas.

Hacer la transición a la agilidad requiere 5 grandes cambios:

1. El objetivo de la organización debe ser encantar al consumidor, no hacer dinero.

2. El trabajo se hace en equipos autoorganizados, el rol de la gerencia es generar las condiciones apropiadas para que los equipos desarrollen su trabajo y remover posibles obstáculos, no asegurarse que los individuos hagan el trabajo que tenían que hacer, de forma correcta.
3. El trabajo es coordinado por métodos ágiles con ciclos iterativos de trabajo y retroalimentación directa de los clientes, en lugar de ser coordinado utilizando reglas, planes y reportes.
4. Los valores predominantes son la transparencia y la mejora continua, en lugar de la eficiencia y la predictibilidad.
5. Las comunicaciones tienden a darse en forma de conversaciones horizontales, en lugar de comunicadores de arriba hacia abajo.

Lograr esos 5 cambios a lo largo y ancho de la organización es cambiar la cultura organizacional. Todas las herramientas organizacionales para lograr el cambio de mindset pueden llegar a necesitarse. Sin embargo, el orden en que se apliquen puede tener un rol crítico en el éxito del cambio.

En general, la estrategia más útil es comenzar con herramientas de liderazgo, incluyendo visión o historias del futuro, cementar el cambio con herramientas de gestión, como definiciones de roles, sistemas de medición y control, y utilizar las herramientas puras de poder, como la coerción y los castigos como último recurso.

Contar historias, combinando hechos con emociones para involucrar a la audiencia, es una técnica clave para el liderazgo, ya que es rápida, potencia, libre, natural, refrescante, energizante, colaborativa, persuasiva, holística, entretenida, movilizadora, memorable y auténtica. Las historias ayudan a las personas a darle sentido a los cambios profundos.

Contar historias que están viviendo ayuda a los líderes a establecer credibilidad y autenticidad, las historias resuenan, generando creatividad, interacción y transformación. La narración traduce números secos y abstractos en imágenes convincentes del futuro.

Las narraciones son una herramienta fundamental para el cambio de cultura, porque, habitualmente nada más funciona. Las narraciones crean memoria y potencian la creatividad y la imaginación, construyen nuevos mundos y futuros posibles.

En contraste, la comunicación tradicional hace foco en elementos sin vida, declaraciones de misión, procesos, sistemas, los artefactos inertes de la organización.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, el entorno VICA marca el paso de los cambios que deben enfrentar las organizaciones, y éstas deben adaptarse para sobrevivir y ser sustentable. En este sentido, las organizaciones deben transformarse, no solo en lo que respecta a la tecnología utilizada y formas de trabajo, sino en su propia cultura, para abrazar una mentalidad que facilite la incorporación de los cambios necesarios.



## CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista empírico, esta tesis analiza los retos y desafíos con los que se encuentran las empresas de tecnología en Uruguay en su camino hacia la transformación cultural ágil.

El análisis empírico parte identificando las principales características de dichas empresas en la actualidad, para luego transitar diferentes aspectos de la adopción del mindset ágil y la utilización de metodologías ágiles.

Las secciones de este capítulo muestran con detalle las características de los instrumentos de recolección de datos utilizados.

Este capítulo contiene el análisis de las respuestas obtenidas tanto en la encuesta realizada, como en los aportes obtenidos de las entrevistas individuales.

### 6.1 Características de los instrumentos realizados

A los efectos de conocer las percepciones y opiniones de los distintos actores que forman parte de este tipo de empresas, se utilizaron dos herramientas para la recolección de datos, por un lado, una encuesta estructurada; y por otro, entrevistas individuales con actores clave de algunas empresas.

#### 6.1.1 Sobre la encuesta

Se utiliza una encuesta estructurada compuesta por preguntas cerradas, del tipo Si/No, preguntas con escala de Lickert, y una pregunta abierta apuntando a dar lugar para que el participante exprese su opinión de forma libre.

Vale aclarar que la encuesta fue respondida de forma anónima, por lo que no podemos identificar cada una de las empresas participantes, pero por la masividad de las respuestas, podemos componer un panorama razonable sobre la situación actual del rubro.

A los efectos de establecer ciertos cortes de información, se establecieron ciertos filtros:

- Tamaño de organización, según la cantidad de colaboradores.
- Género del participante.
- Antigüedad del participante en la empresa.
- Área donde el participante se desempeña.
- Tipo de rol que ocupa el participante.

### 6.1.2 Sobre las entrevistas individuales

A los efectos de profundizar el conocimiento de este tipo de empresas se seleccionaron algunos actores para ser entrevistados y conocer de primera mano sus apreciaciones y opiniones sobre el entorno cultural general del sector tecnología, las principales características culturales de sus empresas, la utilización o no de metodologías o marcos ágiles y los desafíos encontrados en la adopción del mindset ágil.

Las entrevistas fueron del tipo no estructuradas, utilizando como guía solamente las preguntas que este trabajo busca responder, de forma de poder obtener la riqueza de las opiniones de los entrevistados.

La mezcla de preguntas direccionadas y cerradas de la encuesta con preguntas y entrevistas abiertas generan una gran riqueza para este estudio ya que permiten capturar la variedad de visiones y percepciones de los participantes.

## 6.2 Características de los participantes de la encuesta

A continuación, se describe con detalle la demografía de los participantes de la encuesta.

### [Sobre el tamaño de las organizaciones de los participantes](#)

A los efectos de clasificar las empresas para este estudio, se ha tomado como indicador de tamaño la cantidad de colaboradores de las mismas. Para ello, se establecieron 3 rangos:

- Empresas de tamaño pequeño: menos de 50 colaboradores.
- Empresas de tamaño mediano: entre 51 y 200 colaboradores.
- Empresas de tamaño grande: más de 200 colaboradores.

Cabe señalar que la cantidad de colaboradores establecidos para cada corte de tamaño organizacional ha sido a criterio propio de este estudio.

Esta clasificación permite identificar si el tamaño de la organización es un factor a considerar a la hora de analizar los desafíos culturales que la misma enfrenta.

### Tamaño de la organización

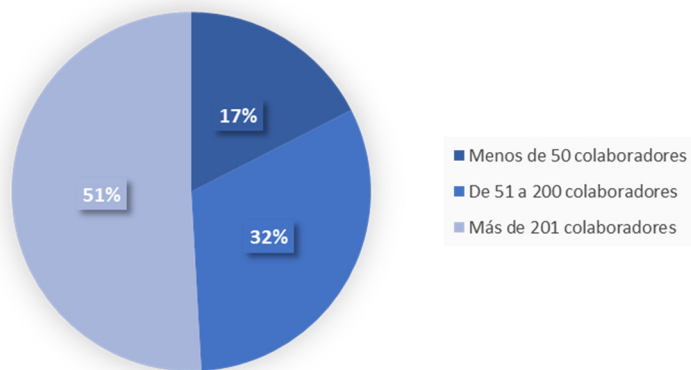


Figura 8: Participantes por tamaño de empresa

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### Sobre la antigüedad de los participantes en sus organizaciones

En lo que refiere a la antigüedad de los participantes en las organizaciones que se desempeñan. Se puede apreciar que 70% de los participantes tienen una antigüedad de entre un año y 5 años. La visión de este grupo es interesante ya que han estado en las organizaciones un tiempo suficiente como para conocer y entender sus características particulares, pero quizás no tanto como para estar “viciados” por la misma.

### Antigüedad en la organización

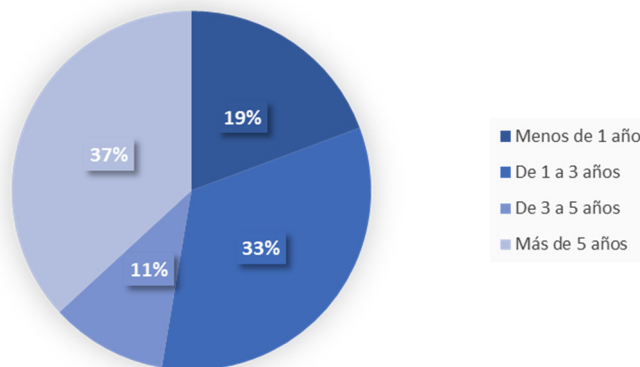


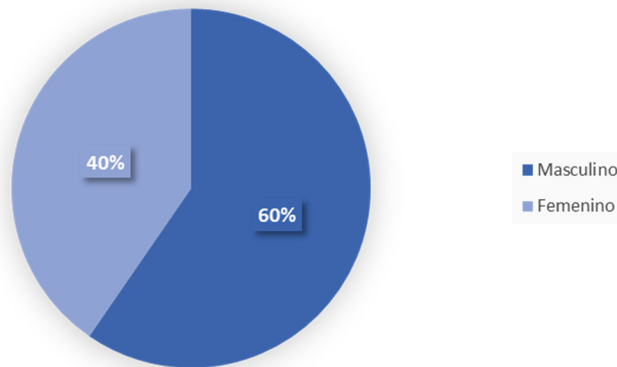
Figura 9: Participantes según antigüedad

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### Sobre el género de los participantes

En relación al género, podemos ver que el 60% de los participantes son de género masculino y el restante 40% de género femenino. Esta clasificación nos permitirá analizar si existe relación entre las percepciones de los participantes y su género.

**Género de los participantes**



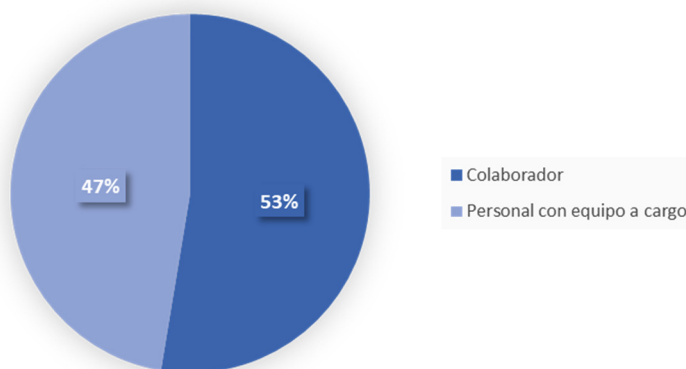
*Figura 10: Participantes según género*

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### Sobre el tipo rol de los participantes en sus organizaciones

Clasificar a los participantes según su rol es de interés para identificar la relación entre las percepciones sobre la organización y la cultura y el rol que la persona tiene; especialmente en cuanto a si tiene equipo a cargo o no. En la presente encuesta, el 53% de los participantes no tienen personal a cargo mientras que el 47% si lo tiene.

**Rol en la organización**



*Figura 11: Participantes según rol en la empresa*

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Sobre el área en que desempeña el participante

Esta es una clasificación que nos permite analizar si existen diferencias de percepciones de acuerdo al área en que el participante se desempeña. La presente encuesta fue respondida mayoritariamente por colaboradores del área de tecnología.



Figura 12: Participantes según área de la empresa en que se desempeñan

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

## CAPÍTULO 7: PRINCIPALES HALLAZGOS

De forma de responder a la pregunta inicial, sobre los retos y desafíos que enfrentan las empresas de tecnología en Uruguay para la transformación cultural hacia la agilidad, y las preguntas secundarias planteadas como guía de estudio, se elaboró una encuesta de 22 preguntas que fue distribuida al azar entre personas que trabajan en este tipo de empresas.

Los resultados de la encuesta se agrupan, a los efectos del análisis en cuatro clusters que facilitan la lectura de los datos:

- Características de la cultura actual de la empresa donde el participante se desempeña.
- Mindset ágil en las empresas y los individuos.
- Conocimiento y utilización de metodologías o marcos ágiles.
- Principales desafíos para la transformación cultural.

Las diferentes secciones de este capítulo presentan el análisis de cada cluster, tanto en lo que refiere a los resultados globales obtenidos como a los que surgen de la aplicación de los filtros mencionados en el capítulo anterior.

## 7.1 Características de la cultura actual de la empresa donde el participante se desempeña.

En primer término, interesa conocer cuáles son las características culturales que los participantes identifican en sus empresas.

En este sentido, y en base a las características culturales identificadas en empresas tradicionales versus empresas con mindset ágil, vistas en los capítulos 1 y 3, se seleccionaron para este estudio un set de características representativas de cada tipo de cultura, a efectos de identificar las principales características de las empresas de tecnología en Uruguay. La lista de características seleccionadas pretende ser suficientes para caracterizar cada tipo de cultura.

Características que identifican una cultura “tradicional”:

- Jerárquica.
- Orientada a resultados individuales.
- Foco en los procesos internos y los productos.
- Apegada a las normas.
- Burocrática.
- Prima el control por sobre la confianza en los colaboradores.

Características que identifican una cultura “ágil”:

- Colaborativa.
- Orientada a resultados grupales.
- Orientada al autoaprendizaje.
- Foco en el cliente y el mercado.
- Flexible a los cambios.
- Innovadora.
- Fomenta los equipos autónomos.

Como podemos ver con claridad en el gráfico a continuación, a nivel de resultados globales de respuestas, existe una clara predominancia de características relacionadas con la agilidad. Una razón por lo que esto puede ser así refiere al rubro de empresas en que se centra el estudio. Históricamente, las empresas de tecnología se han caracterizado por ir a la vanguardia del futuro, alejándose de formas de trabajar tradicionales y apuntando a la innovación tanto en los productos como la gestión.

## Características de la cultura en empresas tecnológicas en Uruguay

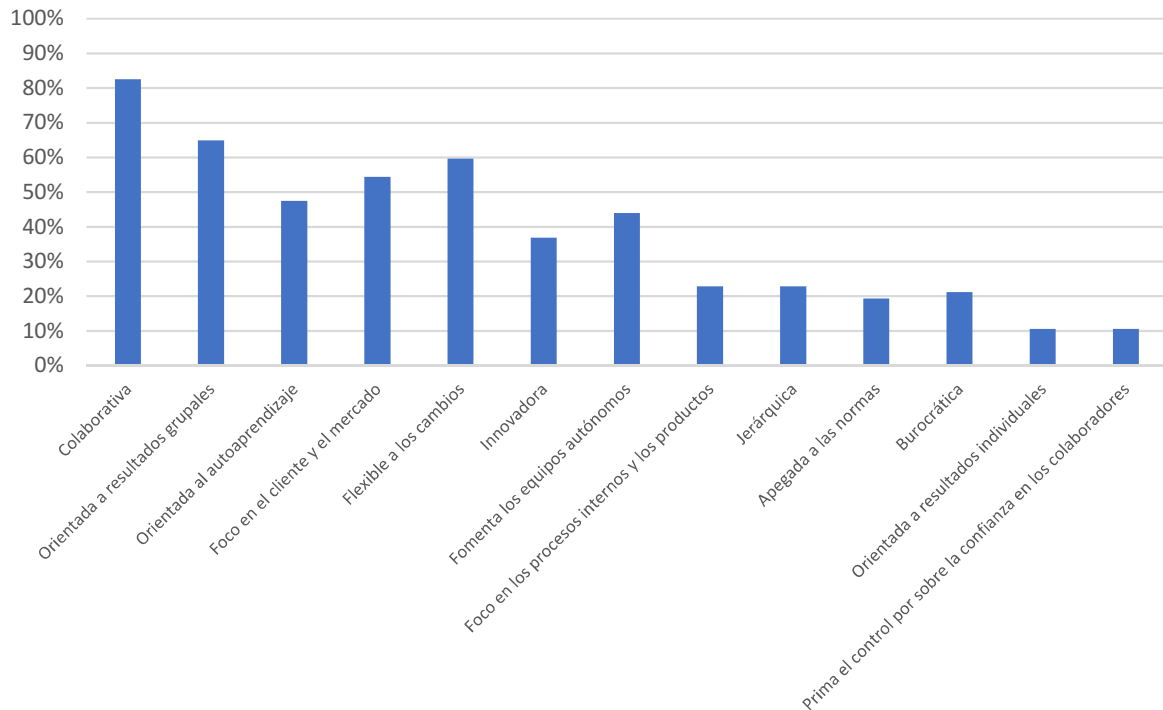


Figura 13: Características culturales de las empresas de tecnología en Uruguay

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Entre las características que más se destacan se encuentran la colaboración (identificada por el 82.5% de los participantes), la orientación a resultados grupales (64.9% de los participantes) y flexible a los cambios (59.6% de los participantes). Continuando con la línea de análisis, estos resultados son de alguna manera esperable, en el rubro tecnológico donde la velocidad del entorno VICA fuerza a los actores a rápidamente adaptarse a los cambios para no quedar fuera del juego tecnológico. Ello nos puede conducir a pensar que este tipos de empresas se encuentra culturalmente más cerca de la agilidad que de la cultura tradicional. Sin embargo, es interesante notar el peso de algunas características propias de culturas más rígidas y tradicionales. Alrededor del 20% de los entrevistados utilizaron características como “Jerárquica”, “Apegada a las normas” y “Burocrática” para identificar a la cultura de su empresa.

En este sentido, y a los efectos de analizar si estos resultados globales se mantienen en la misma proporción para todos los casos o si pueden existir matices, se aplica a esta pregunta 2 filtros: tamaño de la empresa y área donde el colaborador se desempeña.

### Características culturales por tamaño de empresa

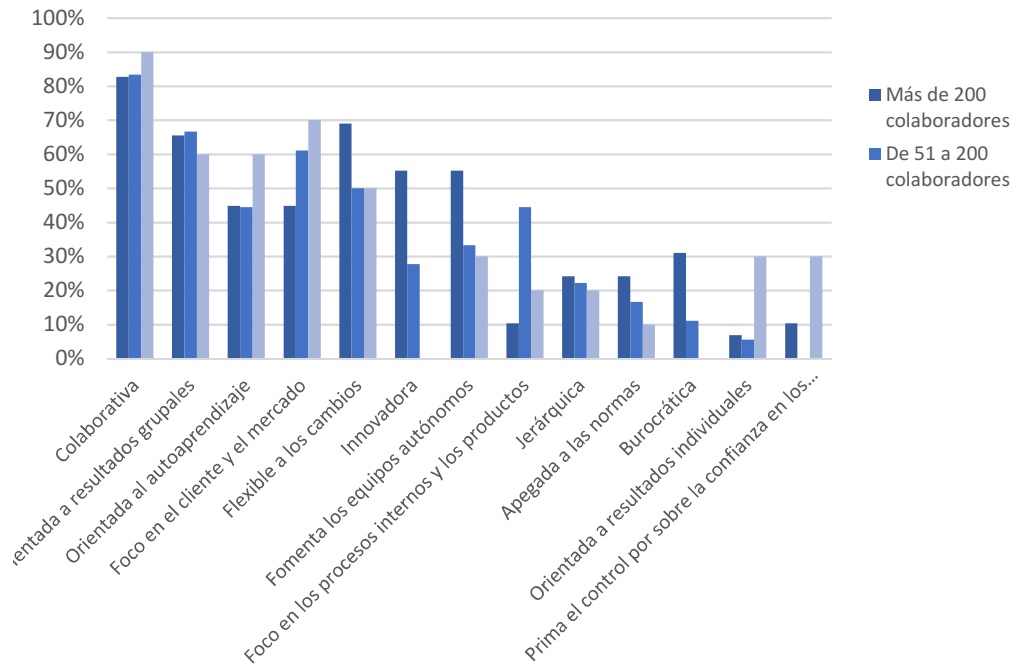


Figura 14: Características culturales por tamaño de empresa

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta



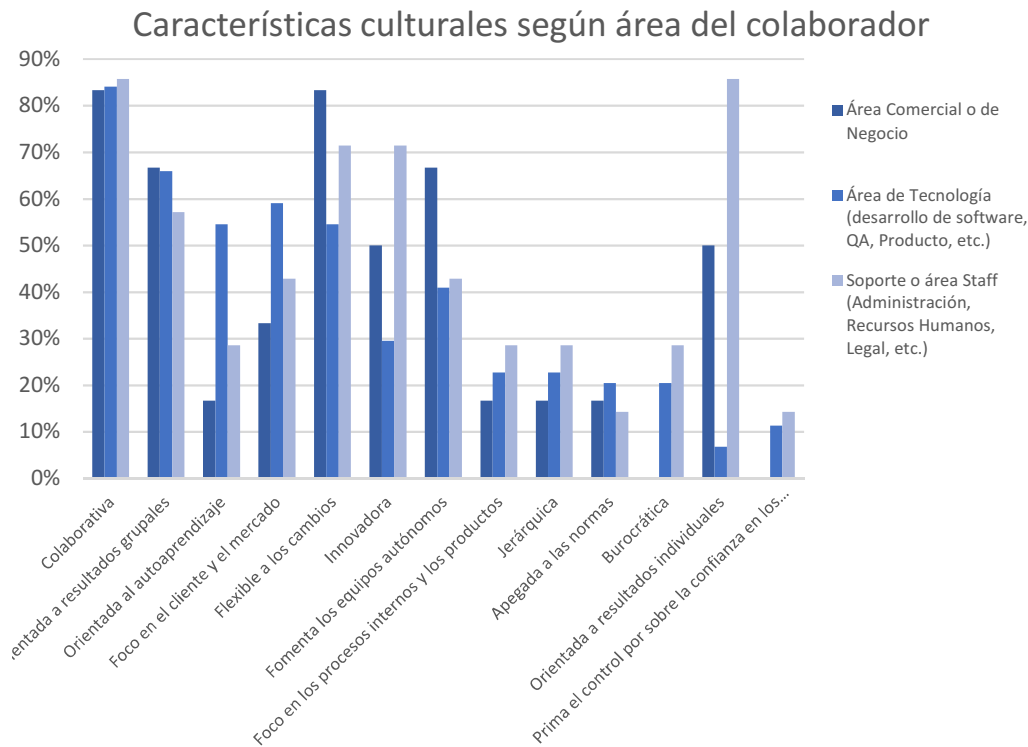


Figura 15: Características culturales según el área donde se desempeña el colaborador

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Al observar los resultados de estos dos cortes de datos podemos ver que el tamaño de la organización no genera por sí mismo diferencias significativas en las características culturales percibidas por los individuos.

Sin embargo, cuando vemos los datos filtrados por el área de la empresa donde se desempeña la persona, se aprecia que en las áreas de soporte o staff, aumenta la percepción de características de las culturas tradicionales en relación a lo que sucede en las demás áreas. Como se vio en el capítulo 3 (sección 3.4.1) las áreas de soporte presentan menos oportunidades para la agilidad y ellos se ve reflejado en los datos del estudio. No obstante, es necesario tener presente los beneficios del mindset ágil y la importancia de la visión compartida a lo largo de toda la organización, de forma que si bien estas áreas puedan no ser quienes porten el estandarte cultural de agilidad, puedan apoyar de forma eficiente e integrada a otras áreas con una lógica cultural más ágil. Ello sin dudas representa un desafío que quienes ocupen puestos de liderazgo deberán afrontar.

## 7.2 Mindset ágil en las empresas y los individuos

Resalta en los resultados de la encuesta que el 89% de los participantes conoce o ha escuchado hablar del concepto de agilidad. Es probable que incida en este porcentaje el hecho de que estamos hablando de empresas del rubro tecnología, donde el concepto se ha venido desarrollando desde años.

### Conoce o escuchó hablar sobre el concepto de agilidad

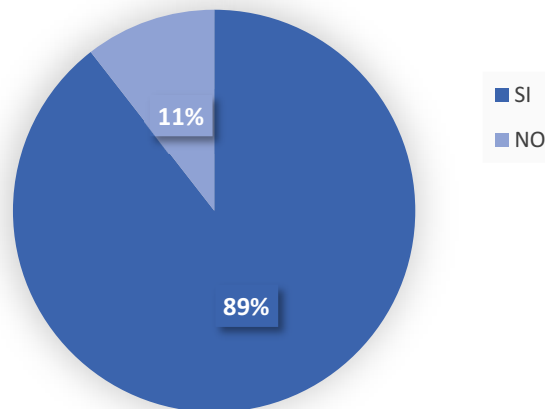


Figura 16: Conocimiento sobre el concepto de agilidad

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Ante la pregunta sobre agilidad en sus empresas, más de dos tercios (69%) de quienes dijeron conocer el concepto contestaron que perciben a su empresa como una empresa ágil.

### Percepción de agilidad en la empresa que se desempeña el colaborador

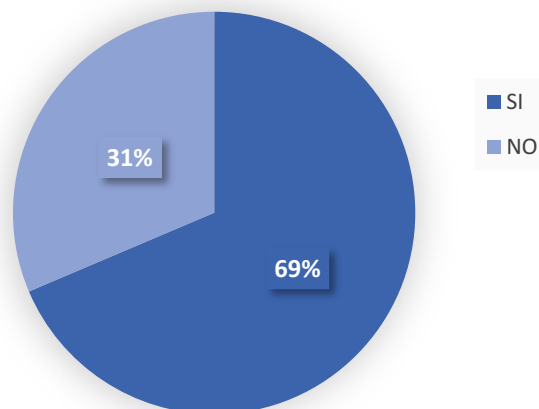


Figura 17: Percepción de agilidad en la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Si vemos la apertura por el área en que se desempeña el colaborador encontramos también un panorama muy favorable para la agilidad. Estos resultados nos conducen a pensar que en las empresas de tecnología la agilidad ha logrado empapar a todas las áreas, rompiendo la restricción de encontrarse predominantemente aislada en el área de tecnología.

Es interesante el resultado obtenido en la percepción de la agilidad en las áreas de soporte/staff.

### Percepción de agilidad en la empresa según el área del colaborador

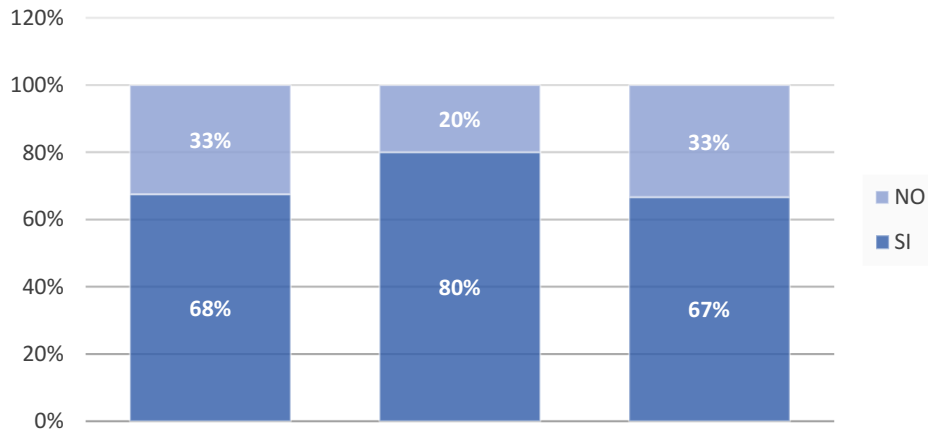


Figura 18: Percepción de agilidad en la empresa según el área del colaborador

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Casi la mitad de los participantes de la encuesta entienden que su empresa ha llevado una transformación cultural hacia la agilidad. Ello es interesante ya que habla de un movimiento de transformación de las empresas, con acciones estructuradas y comunicadas a sus colaboradores. Sin embargo, por el contrario, se levanta una oportunidad de mejora en la comunicación hacia los colaboradores al ver que la cuarta parte de quienes respondieron, no pueden reconocer si en su empresa ha existido o existe un proceso transformacional de este tipo. Este desconocimiento de la situación evidencia falta de comunicación entre los líderes y sus colaboradores.

### Transformación cultural hacia la agilidad

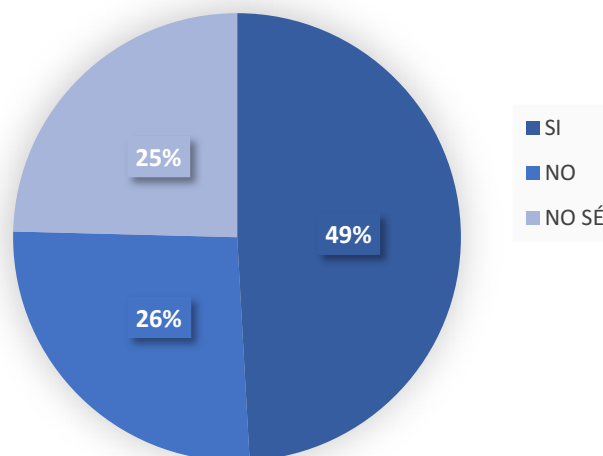


Figura 19: Transformación cultural hacia la agilidad

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

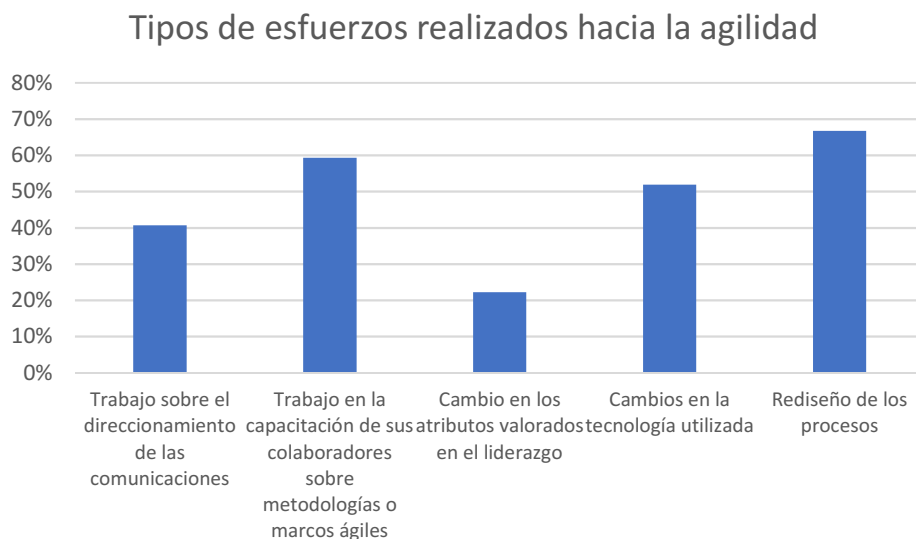
De forma de profundizar el entendimiento sobre la transformación hacia al agilidad, solicitamos a los participantes que indicaran qué tipos de esfuerzos han notado en sus empresas.

Las opciones de respuesta abarcaron tanto aspectos “hard” de la transformación, como son: capacitación, cambios en tecnología y rediseño de procesos así como aspectos “soft” del cambio como son las comunicaciones y el liderazgo.

Podemos observar, en el gráfico a continuación una disparidad entre los aspectos “hard” y “soft” donde los esfuerzos por los primeros sobrepasan a los segundos. Ellos nos lleva a pensar que de alguna manera las empresas han optado, implícita o explícitamente, por abordar la agilidad desde sus aspectos más duros y tangibles y aun resta un camino por andar en el abordaje de aspectos *soft*.

A pesar de la predominancia del abordaje duro, es interesante que el 49% de los participantes consideran que los esfuerzos han sido eficaces y muy eficaces. Si embargo, los resultados también muestran que dichos esfuerzos aun no son percibidos como suficientes, lo que levanta un punto de alerta para los líderes de estas empresas.

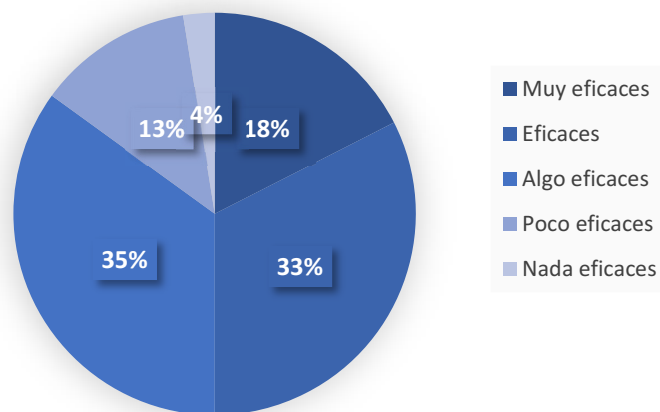
La percepción de eficacia de los esfuerzos es fundamental desde el punto de vista cultural y comportamental de los colaboradores y líderes ya que continuos esfuerzos por cambiar que no den los frutos esperados puede conducir a un desgaste y descreimiento de ambas partes sobre la agilidad en sí misma perdiendo de vista que puede ser el abordaje el problema y no el concepto hacia el cual se propone transitar.



*Figura 20: Tipos de esfuerzos realizados hacia la agilidad*

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### Eficacia de los esfuerzos realizados para construir agilidad



*Figura 21: Eficacia de los esfuerzos realizados para construir agilidad*

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

En resumen, si bien existe una alta percepción de que las empresas de tecnología en Uruguay son ágiles y han transitado un camino transformacional, también es importante el porcentaje de personas que entiende que esos esfuerzos no han sido suficientemente eficaces.

Para profundizar aún más sobre la transformación hacia la agilidad tomamos una serie de características propias de la agilidad para intentar conocer la visión de los participantes.

Las características seleccionadas fueron:

- Toma de decisiones ágil.
- Procesos y decisiones centrados en el cliente.
- Flexibilidad ante los cambios.
- Búsqueda de la forma más simple de hacer las cosas.
- La satisfacción de los clientes es un objetivo clave de las áreas.
- El conocimiento es compartido entre todos.
- Se celebra la experimentación.
- Existen células de trabajo.

En términos generales, la encuesta revela un buen nivel de resultados en cada una de las características consultadas, en particular si tomamos las respuestas “Casi siempre” y “Siempre” encontramos que solo una característica, la búsqueda de formas de trabajar más simples, no logró alcanzar el 50% de respuestas. Ello es interesante pues sirve para entender en qué dimensiones de la cultura y la estructura del trabajo perciben los participantes la agilidad.

En cuanto a la toma de decisiones, los participantes fueron consultados sobre su percepción sobre si las mismas se tomaban de forma oportuna, sin dilatarse de forma innecesaria. Esta apreciación es fundamental para la agilidad ya que como veíamos en el capítulo 2, el entorno VICA obliga a las empresas a responder de forma rápida y asertiva a los cambios que surgen. Es interesante ver que el 56% de los participantes consideran que en sus empresas la toma de decisiones se realiza de forma ágil, sin embargo no hay que perder de vista que un alto porcentaje aún no reconoce esta característica como habitual en su empresa, lo que puede representar un riesgo para esas empresas ante el entorno VICA.

Un segundo aspecto importante consultado a los participantes refiere a la visión de sus empresas sobre el lugar que ocupa el cliente. Como veíamos en el capítulo 3, la agilidad se caracteriza un enfoque centrado en el cliente, donde la generación de valor para éste es el motor y faro de las decisiones y procesos que la empresa lleva adelante. Como vemos en la figura 23, menos de un tercio de los participantes consideran que sus empresas centran sus procesos y decisiones en los clientes, mientras que un 47% considera que casi siempre se hace, y un 25% de los participantes considera que esa visión centrada en el cliente se tiene solo a veces. La lectura de estos resultados, nos lleva a pensar que aún queda un camino a transitar en lo que refiere a poner al cliente en el centro, desplazando la mirada más tradicional centrada en el producto.

En tercer lugar, se preguntó a los participantes su opinión sobre la flexibilidad que muestran sus empresas ante los cambios. Como vimos en los capítulos 2 y 3, la flexibilidad es una característica cultural que es esencial para sobrevivir y prosperar en el entorno VICA, y es una característica esencial de la agilidad. Como se aprecia en la figura 24, casi el 40% de los participantes consieran que su empresa es flexible ante los cambios, lo que es

Toma de decisiones ágil

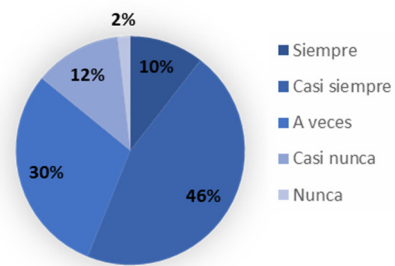


Figura 22: Toma de decisiones ágil

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Procesos y decisiones centrados en el cliente

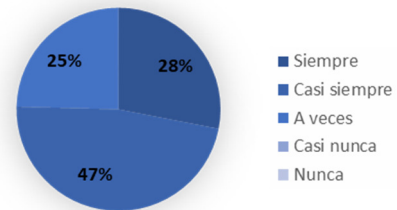


Figura 23: Procesos y decisiones centrados en el cliente

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Flexibilidad ante los cambios

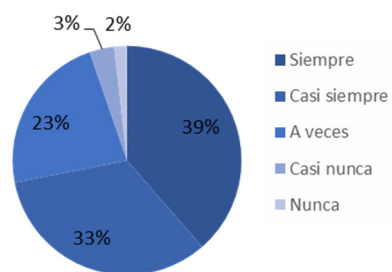


Figura 24: Flexibilidad ante los cambios

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

alentador para estas empresas, en cuanto su capacidad de responder y re acomodar su rumbo ante la volatilidad y ambigüedad del entorno.

En cuarto lugar, se consultó a los participantes si consideran que en su empresa existe una búsqueda constante de formas de simplificar el trabajo. Ello puede verse reflejado en la incorporación de tecnología, automatismos, revisión y rediseño de procesos, aplanamiento de los procesos de autorización, entre otros. Estos mecanismos tienden a liberar tiempo de las personas de tareas rutinarias o repetitivas, de forma que pueden enfocarse en generar nuevas ideas que generen valor para los clientes. A su vez, reducir las tareas rutinarias aumenta

la motivación y el compromiso de los colaboradores con la empresa. En este sentido, es interesante ver en la figura 25 que solo el 25% de los participantes considera que en su empresa siempre se busca la forma más fácil de hacer las cosas, mientras que un 42% considera que esa búsqueda se hace solo a veces. Desde el lado de la agilidad estos resultados levantan un punto de atención, por la relación entre la realización de tareas rutinarias y repetitivas y las oportunidades para generar valor para los clientes.

Otra característica consultada fue si todas las áreas de la empresa comparten como objetivo clave la satisfacción de los clientes. Como vimos anteriormente, el foco en el cliente es esencial para la agilidad, por lo que es interesante conocer qué sucede en las empresas a la hora de setear objetivos para sus áreas. Es de pensar que, si el cliente está en el centro de atención de la empresa, sus áreas o al menos la mayoría de ellas tengan objetivos clave asociados a los clientes. Es importante tener presente, en este punto, que cuando nos referimos a clientes, hablamos de clientes externos únicamente, sin considerar relaciones inter áreas que puedan generar clientes internos dentro de la organización.

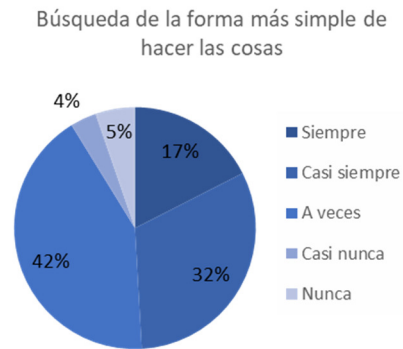


Figura 25: Búsqueda de la forma más simple de hacer las cosas

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

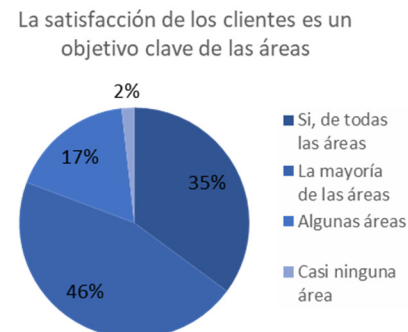


Figura 26: La satisfacción de los clientes es un objetivo clave de las áreas

Fuente: Elaborado en base a los datos de la encuesta

Adicionalmente, se consultó a los participantes sobre otra característica fundamental de la agilidad, el conocimiento compartido. En las culturas ágiles el conocimiento es compartido y colectivo, en contraposición a lo que tradicionalmente sucede con las culturas más tradicionales donde cada área y/o equipo tiende a guardarse para sí el conocimiento que genera. La no socialización del conocimiento es una traba para el crecimiento, para la adaptación y la resiliencia, por lo que compartirlo es esencial para el éxito de las empresas en el entorno VICA, y en su transformación hacia la agilidad. En este sentido, los resultados de la encuesta muestran que casi un tercio de los participantes consideran que solo “a veces” o “casi nunca” se comparten los conocimientos abiertamente en la empresa. Ello representa un desafío para estas organizaciones si desean transitar el camino de la agilidad. Romper los silos del conocimiento y expandirlo entre las diferentes áreas es sin dudas un reto y los resultados de la encuesta muestran que aun resta trabajo por hacer en este aspecto.

Asimismo, y en asociación a la generación de conocimiento, la flexibilidad, la generación de valor para los clientes, entre otras características de la agilidad, se consultó a los participantes sobre su apreciación respecto al fomento de la experimentación en sus empresas. Experimentar es una forma de generar innovación, encontrar nuevas respuestas y pensar nuevas soluciones, pero para que la experimentación prospere debe ser fomentada y acompañada por sistemas de trabajo y evaluación que la premien por sobre los errores cometidos. Es necesario que las personas sepan que pueden probar nuevas formas de hacer y que el error es parte de los resultados esperados y aceptados. De acuerdo a los resultados de la encuesta, representados en la figura 28, el 58% de los participantes considera que trabaja en una empresa que fomenta la experimentación lo que es un resultado interesante y que muestra un claro signo de agilidad en estas empresas.

El conocimiento es compartido entre todos

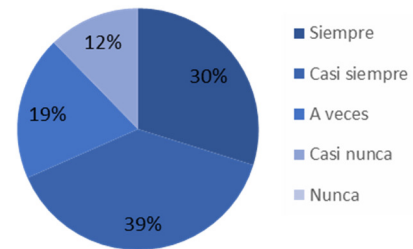


Figura 27: El conocimiento es compartido entre todos

Fuente: Elaborado en base a los datos de la encuesta

Se fomenta la experimentación

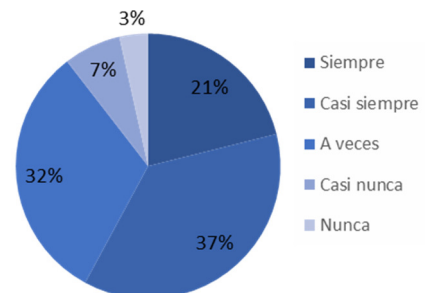


Figura 28: Se fomenta la experimentación

Fuente: Elaborado en base a los datos de la encuesta



Finalmente se consultó a los participantes sobre la existencia de estructuras o células de trabajo en sus empresas. Este tipo de equipos son también una característica habitual en las empresas, donde equipos formados por personas con diferentes perfiles, formación y habilidades son convocados a trabajar en conjunto de forma transitoria para generar una nueva solución, producto, enfoque, entre otros. Las células representan organismos vivos y en movimiento, dando flexibilidad a la estructura organizacional típicamente regida por el organigrama funcional. Como se puede apreciar en la figura 29, el 77% de los participantes reconoce que en sus empresas se han creado este tipo de estructuras de trabajo. Es interesante a los efectos de este estudio conocer en qué áreas específicamente los participantes identifican la formación de este tipo de estructuras o células.

Formación de estructuras o células de trabajo

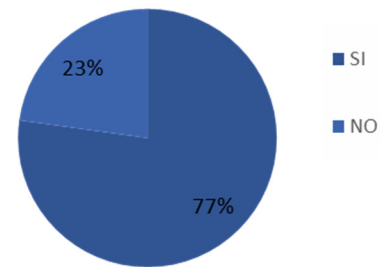


Figura 29: Formación de estructuras o células de trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

En este sentido, de acuerdo a la figura 30 se puede apreciar que las áreas predominantes son tecnología y atención al cliente, mientras que la existencia de células en áreas como comercialización y soporte es baja. Es posible que una razón para ello sea que tanto tecnología como atención al cliente son áreas que habitualmente presentan la necesidad de resolver problemas complejos y no repetitivos, donde las soluciones de cara al cliente deben ser rápidas y efectivas para no comprometer la satisfacción de los mismos.

Áreas en las que se han formado estructuras o células de trabajo

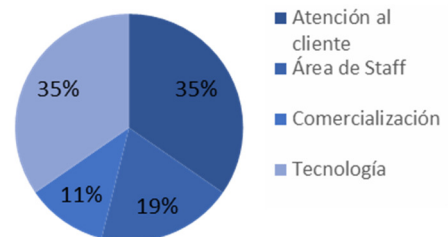


Figura 30: Áreas en las que se han formado estructuras o células de trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### 7.3 Conocimiento y utilización de metodologías y marcos ágiles

Como se mencionó en el capítulo 4, si bien la agilidad no requiere la adhesión o aplicación de ninguna metodología en especial, a lo largo de los años se han desarrollado varias metodologías que basadas en el espíritu de la agilidad han facilitado su incorporación.

A los efectos del responder a las incongnitas de este estudio, se relevó con los participantes el grado de utilización de metodologías o marcos ágiles en sus empresas; así como también el la capacitación que han recibido sobre el tema (sea a instancias del empleador o como intrucción por cuenta propia).

En los resultados graficados en la figura 31 podemos ver que dos tercios de los participantes reconocen que en su empresa se utilizan metodologías o marcos ágiles.

### Utilización de metodologías o marcos ágiles en las empresas

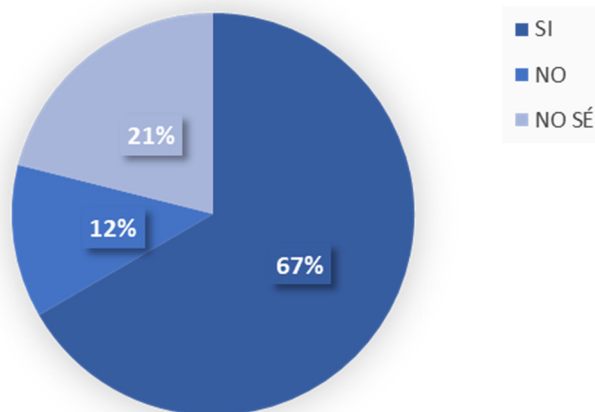


Figura 31: Utilización de metodologías o marcos ágiles en las empresas

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Al indagar específicamente sobre la metodología utilizada para la gestión de proyectos, sin embargo, solo un 44% identifica la utilización de metodologías ágiles, del tipo Scrum o Kanban, conviviendo con la gestión de proyectos más tradicional.

Estos resultados indican que si bien existe un uso bastante extendido de metodologías ágiles para la gestión de proyectos, la utilización de metodologías tradicionales sigue vigente.

### Metodologías y marcos para la gestión de proyectos utilizados

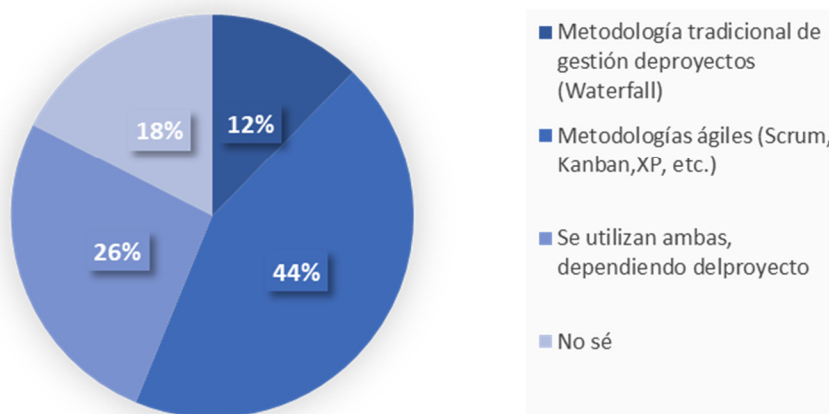


Figura 32: Metodologías y marcos para la gestión de proyectos utilizados

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Interesa conocer entonces, que pasa a nivel de capacitación de los líderes y colaboradores. ¿Es posible que la capacitación, o mejor dicho, la falta de la misma, sea un freno a la implementación de metodologías ágiles?

Capacitación en agilidad o metodologías ágiles por cuenta de las empresas

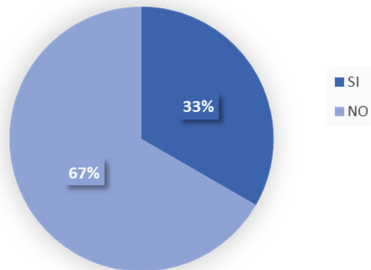


Figura 34: Capacitación en agilidad o metodologías ágiles por cuenta de las empresas

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Capacitación en agilidad o metodologías ágiles por cuenta propia

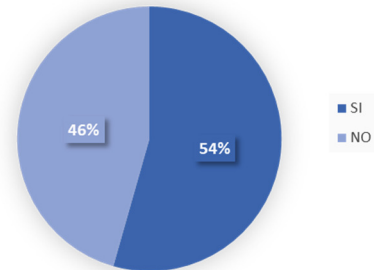


Figura 33: Capacitación en agilidad o metodologías ágiles por cuenta propia

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Los resultados de la encuesta muestran que un 54% de los participantes han buscado capacitarse por su cuenta en temas de agilidad y metodologías ágiles, y un 67% de los mismos ha recibido capacitación por parte de su empresa. Estos resultados no son mutuamente excluyentes, es decir un participante puede haber recibido capacitación por cuenta de su empresa a la vez que se capacitó también por cuenta propia. No radica en encontrar la dicotomía entre ambas situaciones la riqueza de esta consulta, sino entender la importancia que los actores están dando a los temas agilidad y metodologías ágiles. En este sentido, los resultados muestran que existe un interés de ambas partes de conocer sobre la temática e invertir en capacitación sobre la misma. Ello representa un punto a favor de la transformación hacia la agilidad, ya que en la medida que más personas profundicen el conocimiento del concepto y sus implicancias es más probable que fomenten su aplicación en las empresas en que trabajan.

#### 7.4 Desafíos para la transformación hacia la agilidad

En esta sección se profundiza en los desafíos que deben superar las empresas en su transformación cultural hacia la agilidad.

Como se mencionó en el capítulo 5, el tránsito de una cultura tradicional a una cultura ágil es un cambio que debe ser gestionado, es decir, identificar el punto de partida, los actores relevantes, el estado deseado y los pasos que se planea realizar para llegar de un estado a otro.

Previamente en este capítulo se ha identificado las características culturales de la empresas de tecnología de Uruguay, identificando también dos tipos de actores clave: colaboradores y líderes, y la

percepción de dichos actores en cuanto al estado de situación de la adopción de mindset y prácticas ágiles.

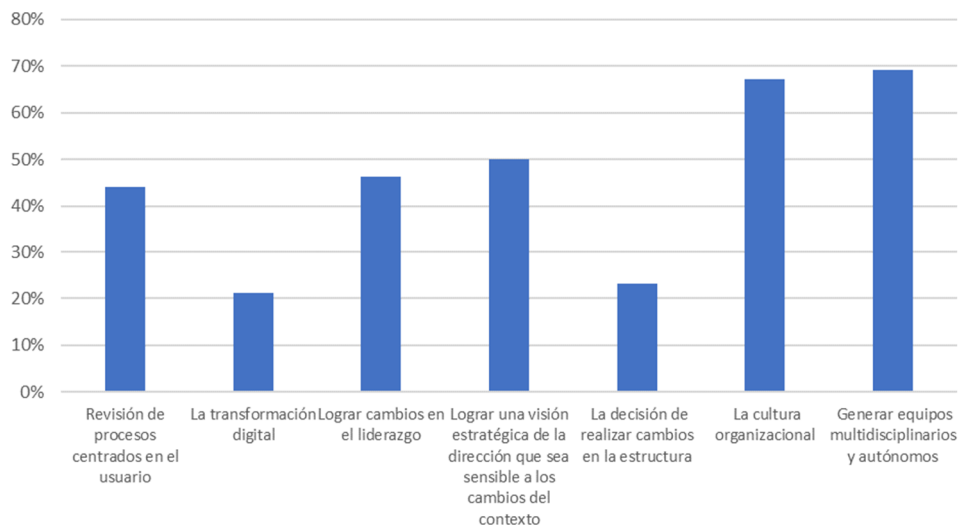
Interesa en este punto conocer los desafíos que los participantes reconocen como importantes a la hora de adoptar la agilidad, tanto en lo que refiere a nivel de la cultura de las empresas, como de las características y habilidades personales que se entienden necesarias para desempeñarse en empresas con culturas ágiles (o que tengan intención de transicionar a una).

A través de la encuesta se consultó a los participantes su percepción sobre los desafíos críticos que entienden deben atravesar las empresas para construir una cultura ágil y qué características y/o habilidades personales de los colaboradores identificaban como necesarias para ser parte de empresas con una cultura ágil. Adicionalmente, se abrió un espacio libre para que los participantes expresaran cuales son las características deseadas en una empresa. Esta última pregunta reviste una importancia crucial a la hora de entender las expectativas y deseos de las personas sobre la cultura organizacional. Este dato, puede ser la guía para entender la brecha entre la cultura actual, la cultura deseada y ayudar a canalizar de forma eficiente los esfuerzos de cambio.

En la figura 35 se muestran cuáles son los desafíos críticos identificados por los participantes. En orden de importancia se identifican como los 5 más importantes:

- Generar equipos multidisciplinarios y autónomos.
- La cultura organizacional.
- Lograr una visión estratégica de la dirección que sea sensible a los cambios del contexto.
- Lograr cambios en el liderazgo.
- Revisión de los procesos centrados en el usuario.

### Desafíos críticos para construir una cultura ágil



*Figura 35: Desafíos críticos para construir una cultura ágil*

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Las respuestas obtenidas muestran cómo la generación de equipos multidisciplinares y autónomos y la cultura organizacional se presentan como los dos mayores desafíos a encarar.

Cuando vemos los resultados de la consulta sobre las características y/o habilidades personales requeridas para una cultura ágil resaltan 3 valores:

- Trabajar en equipo.
- La flexibilidad al cambio.
- La capacidad de aprendizaje continuo.

Características/competencias fundamentales para colaboradores de empresas con cultura ágil

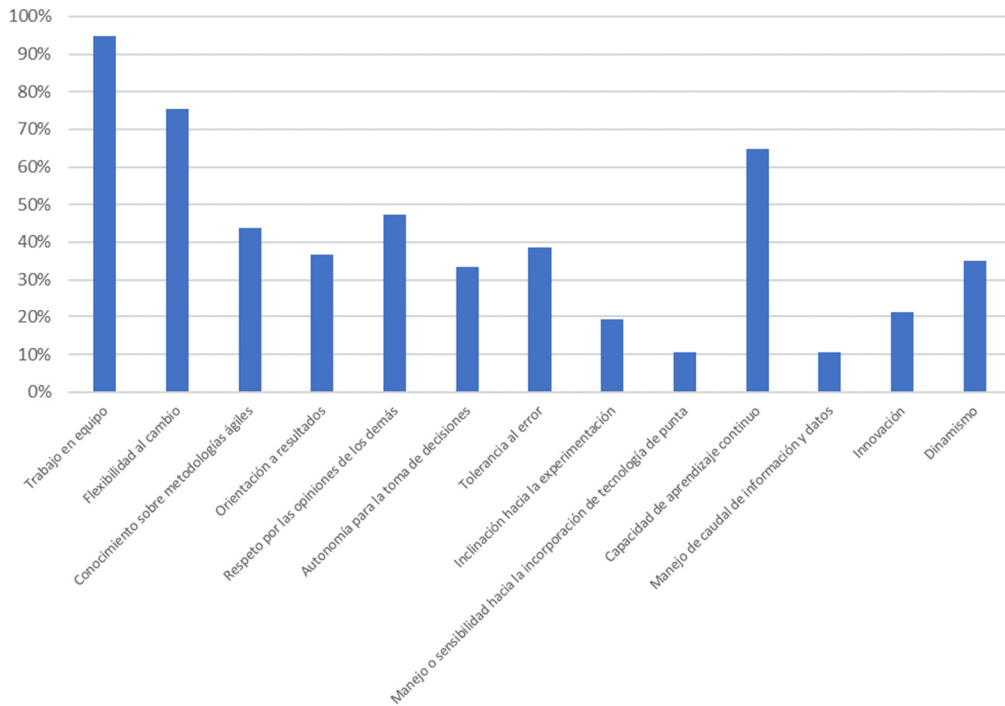


Figura 36: Características / competencias fundamentales para los colaboradores de empresas con cultura ágil

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Para finalizar la encuesta, se abrió a los participantes una pregunta abierta, de carácter opcional, en la que se les solicitó que indicaran 3 características culturales que desearían observar en una empresa.

### Características culturales valoradas en una empresa



Figura 37: Características culturales valoradas en una empresa

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la encuesta

Del análisis de las respuestas se desprende, como podemos apreciar en la figura 37, que las características más valoradas por los participantes se alinean a características de las culturas ágiles. Esto representa un punto de alerta para las empresas que aún se manejen bajo los paradigmas de culturas tradicionales ya que la tendencia que muestran las personas es a preferir culturas donde prime la flexibilidad, la innovación, el trabajo en equipo, la autonomía y la colaboración, entre otras.

Estas preferencias, además, nos dan un indicio de hacia donde deberían apuntar aquellas empresas que desean la transformación ágil.

## CONCLUSIONES

A partir del recorrido realizado en el cuerpo teórico sobre la evolución que las empresas de tecnología han realizado en términos de cambio cultural y desarrollo de modelos de trabajo ágil, y basándonos en los hallazgos a los cuales se ha arribado en nuestro trabajo empírico, podemos presentar las siguientes conclusiones, respondiendo a los planteos expresados en nuestra introducción.

- A nivel de las empresas de tecnología en Uruguay se identifican diversas situaciones en cuanto a la adopción de la agilidad. Los datos relevados muestran una clara existencia de rasgos culturales ágiles, como la colaboración, la flexibilidad, la orientación a los resultados grupales y el foco en el cliente y el mercado. Sin embargo, es necesario notar que esta agilidad no se escala a todas las áreas de la empresa, especialmente en las áreas de soporte/staff donde se identifica cierto peso de rasgos culturales más burocráticos. Es importante que desde la dirección se trabaje para que la convivencia entre equipos “ágiles” y “burocráticos” se de con fluidez y que los segundos puedan ir encontrando su camino hacia la agilidad.
- Las empresas deben revisar los esfuerzos que realizan en su camino de transformación hacia la agilidad, donde un buen punto de apalancamiento es conocer los aspectos culturales que sus colaboradores valoran y los desafíos que estos ven en la adopción de los mismos. En este sentido, se percibe como desafío el profundizar en los aspectos culturales blandos y de la gestión humana, más que en aspectos duros como cambios tecnológicos o de estructura organizacional.
- Existen desafíos, además, en lo que respecta a la generación de conocimiento compartido, los niveles de burocracia y el foco en los procesos internos y los productos, que pueden constituir una traba en el largo plazo. Es importante que las empresas trabajen en permear a todas las áreas el concepto de agilidad de forma que se generen visiones compartidas y sinergias que potencien los modelos de negocios y la adaptabilidad al entorno VICA.
- En las entrevistas mantenidas, se manifestó que uno de los desafíos de base que identifican es nivelar el conocimiento y comprensión del concepto de agilidad. En este sentido, quienes han implementado herramientas ágiles para la gestión de proyectos y cuentan con colaboradores con mayor nivel de capacitación en agilidad y herramientas ágiles corren cuenta con un fuerte apalancador en la nivelación de conocimiento.
- En términos generales, los principales desafíos a trabajar se centran en:
  1. Lograr una visión compartida, que parta desde el liderazgo de la empresa y genere un lenguaje conceptual compartido sobre la agilidad, a través de una comunicación efectiva.
  2. Fomentar los equipos de trabajo multidisciplinarios y autónomos que a través de la experimentación generen valor para sus clientes.



3. Lograr la socialización del conocimiento, como un activo que potencia toda la organización.
  4. Fomentar desde el liderazgo comportamientos y valores ágiles, gestionar la transición entre los resabios de cultura burocrática y la cultura ágil.
- Asimismo, es interesante resaltar la incorporación que han realizado de metodologías y marcos ágiles, especialmente en la gestión de proyectos.
  - En todos los casos, los entrevistados manifestaron que tanto la introducción del concepto de agilidad en sus empresas, la utilización de marcos o metodologías ágiles y la gestión del cambio hacia el *mindset* ágil se apalancó en una fuerte convicción del liderazgo en el objetivo y el camino que era necesario recorrer. La comunicación de la visión y un esfuerzo conciente en alinear las diferentes expectativas, a la vez que se allanan las trabas son fundamentales para el éxito en la transformación organizacional. Sin embargo, es necesario tener presente que el esfuerzo debe ser sostenido hasta que la organización incorpore la nueva manera de ser y hacer de forma orgánica.

En resumen, es interesante ver que el *mindset* ágil ha encontrado en las empresas de tecnología de Uruguay campo fértil y que las empresas y sus colaboradores reconocen la necesidad de dejar viejos paradigmas de cultura y organización del trabajo para adaptarse a los cambios que se presentan y la incertidumbre que el futuro depara. Más aún, por las características de los desafíos que se plantean, comunes en todas las organizaciones, es posible pensar que el camino que las empresas tecnológicas recorridas pueden convertirse en enseñanzas y guía para otras empresas, cualquiera sea su rubro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agile Alliance*. (2 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.agilealliance.org/>
- Agile Manifesto*. (16 de febrero de 2021). Obtenido de Agile Manifesto:  
<https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Ancona, D., & Isaacs, K. (15 de febrero de 2021). *3 ways of building a culture of collaborative innovation*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://hbr.org>
- Anónimo. (5 de marzo de 2021). *Kailean Consultores*. Obtenido de Kailean Consultores:  
<http://kailean.es>
- Boone, M., & Snowden, D. (5 de febrero de 2021). *A Leader's Framework for Decision Making*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://www.hbr.org>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Christensen, C., & Shu, K. (Rev: 2006). What is an Organization's Culture. *Harvard Business School*, 9-399-104.
- Creasey, T. (w de marzo de 2021). *Prosci*. Obtenido de Prosci website:  
<https://www.prosci.com/resources/articles/stop-confusing-agile-with-agile>
- Denning, S. (2018). *The age of agile*. AMACOM.
- Denning, S. (12 de Diciembre de 2020). How to make the whole organization agile. *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com>
- Jajamovich, M. (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial SRL.
- Jensen, S. (11 de Enero de 2021). An agile approach to change management. *Harvard Business Review*. [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Obtenido de Harvard Business Re.
- Kail, E. (3 de diciembre de 2010). Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. Harvard Business Review.
- Kail, E. (10 de noviembre de 2010). Leading Effectively in a VUCA Environment: U is for Uncertainty. Harvard Business Review.
- Kail, E. (3 de noviembre de 2010). Leading Effectively in a VUCA Environment: V is for Volatility. Harvard Business Review.

- Kail, E. (6 de enero de 2011). *Leading Effectively in a VUCA Environment: A is for Ambiguity*. Harvard Business Review.
- Kniberg, H., & Skarin, M. (25 de noviembre de 2020). *Kanban and Scrum - Making the best of both*. Obtenido de InfoQ: <https://www.infoq.com/minibooks/kanban-scrum-minibook/>
- Noble, A., Rigby, D., & Sutherland, J. (mayo-junio de 2018). *Agile at Scale*. Harvard Business Review.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2002). *Winning through Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach. *Management Science*, 363-377.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (Mayo de 2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review. Obtenido de Harvard Business Review.
- Salvatella, J. M. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones- Competencias digitales para el éxito profesional*. Barcelona: Roca Salvatella.
- Schein, E. (1988). *La cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jones Editores SA.
- Sull, D., Turconi, S., & Sull, C. (21 de julio de 2020). *When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk?* Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu>

## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuestionario de la encuesta

1. ¿Cómo es la cultura actual de la empresa donde trabajas?
2. ¿Conoces o escuchaste hablar sobre el concepto de agilidad?
3. Si la respuesta es afirmativa, ¿podrías confirmar que tu empresa trabaja con agilidad?
4. ¿Cuáles de los siguientes desafíos consideras críticos a la hora de construir una cultura ágil?
5. ¿Consideras que tu empresa ha llevado a cabo una transformación cultural hacia la agilidad?
6. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de esfuerzos/ acciones observas ha realizado?
7. Si tu empresa ha hecho esfuerzos, ¿Qué tan eficaces han sido los mismos para construir una cultura ágil?
8. ¿Consideras que en tu empresa los procesos y la toma de decisiones se centran en la generación de valor para el cliente en todas las etapas?
9. ¿Consideras que en tu empresa el proceso de toma de decisiones se realiza en forma ágil, no dilatándose innecesariamente?
10. ¿Consideras que en tu empresa siempre se busca la manera más simple de hacer las cosas?
11. ¿Consideras que en tu empresa todas las áreas tienen como objetivo clave mantener a los clientes contentos/satisfechos?
12. ¿Consideras que en tu empresa las ideas y los conocimientos se comparten abiertamente entre todos?
13. ¿Consideras que en tu empresa se celebra que las personas experimenten con nuevas cosas, más allá del resultado obtenido?
14. ¿Consideras que en tu empresa son flexibles a los cambios que sean necesarios para asegurar el éxito de la empresa?
15. ¿Tu empresa ha generado la formación de estructuras o células de trabajo en alguna de las áreas de la empresa?
16. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica en cuáles
17. ¿Consideras que en tu empresa hay equipos que trabajan con metodologías o marcos ágiles?
18. ¿Qué marco metodológico utiliza tu empresa para gestionar proyectos?:
19. ¿Qué características/ competencias considera fundamentales en los colaboradores de las empresas que trabajan en una cultura ágil?
20. ¿Recibiste capacitación dentro de tu empresa sobre agilidad o metodologías ágiles?
21. ¿Realizaste algún tipo de formación sobre agilidad o metodologías ágiles por tu cuenta?
22. Indica 3 atributos culturales de la empresa en la que te gustaría trabajar

## **ANEXO 2: Cuestionario utilizado en las entrevistas**

1. ¿Cómo describirías la cultura de tu empresa?
2. ¿Están familiarizados con el concepto de agilidad?
3. ¿Utilizan marcos o metodologías ágiles?
4. ¿Han realizado acciones específicas en pos de la transformación hacia la agilidad?
5. ¿Entiendes que los esfuerzos que realizaron los llevaron hacia el objetivo planeado?
6. ¿Cuáles entiendes que son los mayores desafíos con los que se han encontrado?
7. ¿En qué puntos apalancaron el cambio?
8. ¿Cuál ha sido el rol de los líderes en este proceso?
9. ¿En que áreas de la empresa entiendes que la agilidad ha encontrado más lugar?
10. ¿En qué áreas detectas que existen los mayores desafíos? ¿Por qué?
11. ¿Cómo esperas que sea el futuro en cuanto a la adopción de la agilidad y la utilización de metodologías ágiles?