



**Metodologías Ágiles y su Impacto en la Cultura Organizacional:  
Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas  
por:**

Christa Marina Caro Palacios

José Luis García Terrazos

Daniel Enrique Guerra Velasco

Juan Carlos Rojas Espinoza

**Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas  
MAODP-WE/18-1**

**Lima, 17 de agosto de 2021**

Esta tesis

**Metodologías Ágiles y su Impacto en la Cultura Organizacional:  
Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing**

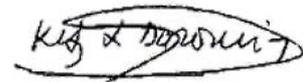
ha sido aprobada.



.....  
Enrique Louffat Olivares  
(Jurado)



.....  
Martin Vergara Pinto  
(Jurado)



.....  
Kety Jáuregui Machuca  
(Asesor)

Universidad ESAN

2021

**Metodologías Ágiles y su Impacto en la Cultura Organizacional:  
Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing**

*A todos aquellos que ya no están con nosotros*

## **AGRADECIMIENTO**

Deseamos expresar un especial agradecimiento a la profesora Kety Jáuregui Machuca, quien nos guio y asesoró durante el proceso de elaboración de esta tesis. Gracias por su paciencia y dedicación en esta etapa tan importante de nuestras carreras.

## INDICE GENERAL

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Problema de investigación .....	1
1.2. Pregunta de investigación .....	2
1.3. Objetivo del estudio .....	3
1.4. Alcances y limitaciones .....	3
1.4.1. Alcances.....	3
1.4.2. Limitaciones .....	3
1.5. Justificación .....	4
1.6. Contenido de la Tesis.....	4
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Agile .....	6
2.1.1. El manifiesto agile.....	6
2.1.2. Metodologías Ágiles .....	6
2.1.2.1. Scrum.....	6
2.1.2.2. Design Thinking .....	7
2.1.2.3. Kanban .....	7
2.2. Cultura Organizacional .....	8
2.2.1. Niveles de cultura.....	9
2.2.1.1. Artefactos .....	9
2.2.1.2. Creencias adoptadas y Valores.....	10
2.2.1.3. Presunciones subyacentes básicas.....	10
2.2.2. Elementos Culturales .....	11
2.2.3. Modelo de valores en Competencia .....	12
2.3. Cambio cultural .....	13
2.4. Estrategias para gestionar el cambio.....	15
2.5. Metodologías Ágiles y Cultura Organizacional .....	16
CAPITULO III - METODOLOGÍA .....	18
3.1. Diseño de la investigación .....	18
3.2. Proceso de la investigación.....	18
3.2.1. Análisis de la problemática.....	18
3.2.2. Revisión de la literatura.....	18
3.3. Organizational Culture Assessment Instruments (OCAI) .....	19
3.4. Entrevistas Semiestructuradas .....	19

3.5.	Personas entrevistadas .....	19
3.6.	Lugar de estudio .....	21
3.7.	Proceso de análisis .....	22
CAPITULO IV - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		23
4.1.	Introducción .....	23
4.2.	Cultura organizacional antes y después de la implementación .....	23
4.3.	Características culturales en una organización que implementa metodologías ágiles 25	
4.4.	Elementos culturales influidos a causa del uso de metodologías ágiles .....	26
4.5.	Proceso de cambio que impacta en la cultura organizacional .....	29
4.6.	Estructura orgánica de la empresa .....	32
CAPITULO V - DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....		35
5.1.	Discusión .....	35
	5.1.1. <i>Sobre los tipos de cultura</i> .....	35
	5.1.2. <i>Sobre las características culturales</i> .....	36
	5.1.3. <i>Sobre los elementos culturales</i> .....	37
	5.1.4. <i>Sobre el impacto en la cultura organizacional</i> .....	38
5.2.	Conclusiones .....	39
5.3.	Implicancias practicas .....	40
5.4.	Implicancias legales de la implementación de las metodologías ágiles en las organizaciones .....	40
5.5.	Futuras investigaciones .....	43
ANEXOS .....		44
	Anexo 1 - Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software .....	44
	Anexo 2 – Introducción al Entorno Ágile en la empresa estudiada .....	45
	Anexo 3 - Guía de Preguntas .....	47
	Anexo 4 - Transcripciones de las entrevistas .....	48
	Anexo 5 - Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI 100	
	Anexo 6 - Resultados de Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI - Antes de la Implementación de Metodologías Ágiles .....	112
	Anexo 7 - Resultados de Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI - Después de la Implementación de Metodologías Ágiles .....	113
	Anexo 8 - Red de citas - Capacitación .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....		115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	
Rasgos de los colaboradores entrevistados .....	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	
Clasificación de Culturas - Cameron y Quinn .....	12
Gráfico N° 2	
Curva del cambio organizacional de Jaffe y Scott .....	15
Gráfico N° 3	
Modelo Teórico .....	17
Gráfico N° 4	
Proceso de Investigación .....	18
Gráfico N° 5	
Servicios de la empresa .....	22
Gráfico N° 6	
Resultado OCAI antes de la implementación .....	24
Gráfico N° 7	
Resultado OCAI después de la implementación.....	25
Gráfico N° 8	
Red de códigos de las entrevistas.....	27
Gráfico N° 9	
Organigrama de la empresa antes de la implementación.....	33
Gráfico N° 10	
Organigrama de la empresa después de la implementación .....	33
Gráfico N° 11	
Modelo Final.....	39

## **CHRISTA MARINA CARO PALACIOS**

Abogada especialista en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, con más de 12 años de experiencia dirigiendo el Área Laboral en despachos jurídicos. Litigante. Árbitro de Negociaciones Colectivas. Reconocida por la prestigiosa Editorial Global que clasifica abogados, Chambers & Partners, como abogada laboralista destacada en el Perú, para los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Fundadora de la Sociedad de Derecho y Empresas Digitales – SODITAL y su Directora Laboral. Secretaria General de la Sección Peruana Jóvenes Juristas, adscrita a la Sociedad Internacional del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Amprimo, Flury, Barboza & Rodríguez Abogados S. C. R. Ltda.**

##### **Abogada Asociada Senior**

**Octubre 2011 – actualidad**

Líder del Área de Derecho Laboral

- Elaboración de estrategias de defensa y patrocinio de empresas en procesos judiciales y arbitrales con contenido laboral, ante las diferentes Cortes de Justicia del Perú.
- Elaboración de estrategias de defensa y patrocinio de empresas en procedimientos administrativos de contenido laboral, ante la Autoridad Administrativa de Trabajo (Ministerios y Superintendencias).
- Participación como miembro representante de empresas en Negociaciones Colectivas con Sindicatos.
- Asesoría integral en materia de Derecho Laboral individual y colectivo.
- Asesoría integral en Derecho Migratorio con énfasis en contratación de extranjeros.
- Líder de proyectos de implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, Sistema de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual Laboral, y otros.
- Capacitación en normativa laboral.

#### **Estudio Raúl Canelo Rabanal Abogados S. A. C.**

##### **Abogada Asociada**

**Enero 2011 – Setiembre 2011**

Líder del Área de Derecho Laboral

- Asesoría integral en materia de Derecho Laboral individual.
- Asesoría integral en contratación, seguimiento y extinción de relaciones laborales.
- Elaboración de Demandas y Recursos de contenido laboral.

#### **Estudio Raúl Canelo Rabanal Abogados S. A. C.**

##### **Asesora Legal del Área de Derecho Laboral**

**Julio 2008 – Diciembre 2010**

Líder del Área de Derecho Laboral

- Elaboración de Reglamento, Directivas y Políticas de contenido laboral.

- Elaboración de Demandas, Denuncia, Quejas y cualquier tipo de reclamación de contenido laboral.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 – actualidad  
Maestría en Organización y Dirección de Personas

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015 – 2016  
Programa de Especialización para Ejecutivos  
Certificado de Especialización en Derecho Laboral Empresarial (2016)

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2003 – 2008  
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas - Escuela Académica Profesional de Derecho  
Bachiller en Derecho (2009)  
Abogada (2010)

## **ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

**Docencia:** Adjunta del Curso de Derecho del Trabajo I – Derecho del Trabajo Individual.

Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2019

### **Ponencias:**

- Prevención y control de la salud de los colaboradores en las empresas.  
Facultad de Derecho de la Universidad Privada Norbert Wiener Mayo 2020
- Medidas de vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19.  
Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Santa María Mayo 2020
- Influencia de las TIC's en el Derecho Laboral.  
Seminario denominado “Retos del Derecho Laboral en tiempos de COVID-19”, Revista Athina y la asociación de estudiantes de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima. Agosto 2020
- Trabajo a distancia: teletrabajo y trabajo remoto.  
Primer Congreso de Formación Jurídica Interdisciplinaria.  
Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Santa María Octubre 2020
- El Diálogo Social y los retos derivados del COVID-19.  
Conversatorio Virtual organizado por la Sociedad Nacional de Industrias – SIN y otros Diciembre 2020
- Los derechos laborales de las mujeres trabajadoras.  
Ponencia por el Día Internacional de la Mujer.  
Grupo Verona Marzo 2021
- Otras.

## **JOSE LUIS GARCIA TERRAZOS**

Licenciado en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú con amplia experiencia en la gestión empresarial y en la dirección de recursos humanos. Sólida formación académica, egresado del MBA de la Universidad Continental, Maestría en Gestión y Dirección de Personas (ESAN).

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Complejo Educativo Ingeniería - Huancayo**

##### **Gerente Gestión del Talento Humano**

**Marzo 2017 – actualidad**

- Alinear las funciones del área del GTH con los objetivos estratégicos y políticas de la institución.
- Formular e implementar políticas de bienestar de los colaboradores.
- Apoyar en la mejora del diseño organizacional mediante la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Promover una gestión del cambio mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, el fomento de la innovación y de la creatividad.
- Desarrollar instrumentos de medición de desempeño y satisfacción del colaborador (indicadores), con el objetivo de implementar medidas correctivas que redunden en la mejora de su productividad.
- Planificar y controlar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal nuevo, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos.
- Coordinar los eventos de capacitación por competencias y desarrollo de talentos.
- Proponer esquemas de compensación y retribuciones como estrategias de motivación y retención.

#### **Cámara de Comercio de Huancayo - CCH**

##### **Gerente General**

**Febrero 2015 – Febrero 2016**

- Administrar la marcha económica, financiera e imagen institucional de la cámara.
- Ejecutar los acuerdos del Consejo Directivo, impartiendo instrucciones para su cumplimiento.
- Elaborar e implementar los instrumentos de gestión.
- Supervisar los servicios que brinda la CCH a sus agremiados.
- Suscribir contratos con los colaboradores, proveedores y otros.

#### **Casas, Autos y Mas S.A.C.**

##### **Gerente Administrativo**

**Enero 2014 – Diciembre 2014**

- Coordinar con las diversas áreas la ejecución de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.
- Seleccionar personal, capacitar y desarrollar sus competencias.
- Elaborar, evaluar y supervisar el desempeño de los colaboradores.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos implementados.

## **Corporación Telenegocios S.A.C**

### **Gerente General**

**Octubre 2010 – Diciembre 2013**

- Formular e implementar el plan estratégico para la venta y distribución de productos de telefonía.
- Desarrollar ventajas competitivas a través de campañas de marketing.
- Monitorear los resultados financieros de la empresa.
- Evaluar y premiar el buen desempeño laboral.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

1984 – 1992

Licenciado en Economía

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2017

Diplomado en Legislación Laboral

Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano

UNIVERSIDAD DE LIMA

2016

Actualización en Finanzas

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

2002

Egresado Master of Business Administration

## **REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL**

- Servicio comunitario: socio fundador y directivo del Rotary Club El Tambo - Huancayo.
- Actividades pastorales: guía en el programa de catequesis familiar.
- Profesional: miembro del colegio de economistas de Junín.
- Empresarial:
  - Ex director de la Cámara de Comercio.
  - Ex director de la Caja Municipal de Huancayo.
- Deportivo:
  - Ex presidente del Club Deportivo “Ingeniería”
- Social: socio y ex directivo del Club “Lapi”.
- Regidor de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo (2013-2016).

## **DANIEL ENRIQUE GUERRA VELASCO**

Bachiller en Administración y Gerencia, con 10 años de experiencia en Recursos Humanos y gestión de personas, Maestría en Gestión y Dirección de Personas (ESAN). Estudios en Sistemas Integrados de Gestión, Auditor Líder ISO 9001:2015 por IRCA. Como competencias profesionales destaco mi capacidad analítica, resolutive y enfoque estratégico orientado al negocio y a la toma de decisiones. Buen desempeño trabajando en equipo y en escenarios bajo presión.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Mantenimiento y Supervisión S.A.**

##### **Jefe de Recursos Humanos**

**Julio 2017 – actualidad**

- Desarrollar, implementar y mejorar de las estrategias, programas y políticas de RRHH, alineadas a los objetivos de la organización.
- Análisis de la estructura de costos hora/hombre asignada a cada proyecto y revisión de la rentabilidad por obra; presentación a la Gerencia General.
- Planear, elaborar y dirigir los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo.
- Elaborar indicadores y analizar estadísticas para identificar las circunstancias que le generan problemas al personal y suministrar recomendaciones para su mejora.
- Elaborar perfiles y revisión de estructura organizacional y salarial.
- Direccionar y controlar la elaboración de las planillas, pagos por adelantado de vacaciones y gratificaciones, así como descansos médicos, asignación familiar, asignación de compensaciones, etc. Teniendo en cuenta las disposiciones y normativas vigentes.
- Coordinar la programación de diversas actividades de integración de personal, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, reconocimientos, etc.

##### **Logros Destacados:**

1. Dirigir la implementación trinorma de un sistema integrado de gestión en el área de Recursos Humanos, liderando la certificación anual desde el año 2014 a la fecha, con cero hallazgos.
2. Reducción de los costos de personal originados por sobretiempos.
3. Implementación de la encuesta del clima laboral y resultados satisfactorios por 3 años consecutivos.

##### **Asistente de Recursos Humanos**

**Febrero 2012 – Junio 2017**

- Supervisar la elaboración de la planilla de pagos y beneficios sociales de manera mensual y semanal. Revisión y control de tareas, horas extras y costo hora/hombre por obra.
- Controlar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo.

- Elaborar y realizar el seguimiento de la valorización por los servicios realizados por los colaboradores destacados a los clientes.
- Apoyar en la supervisión, seguimiento y control de las funciones del Área.

#### **Auxiliar de Recursos Humanos**

**Junio 2011 – Enero 2012**

- Elaborar la planilla semanal de pagos utilizando de referencia el Control horas trabajadas (Tareos) y el Control de Entradas-Salidas de Trabajadores.
- Apoyar en las actividades de integración de personal: actividades recreativas, actividades culturales, reconocimientos, entre otros.
- Elaborar documentos laborales: Contratos de trabajo, Certificados de Trabajo, Cartas de Cese, Constancia de trabajo, Boletas de Pago, entre otros.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2012 - 2016

Bachiller en Administración y Gerencia

#### **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

SGS ACADEMY

Diplomado en Sistemas de Gestión Integrados: Calidad, Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional y Responsabilidad Social 2016

AMB

Gestión de Procesos e Indicadores de Recursos Humanos 2017

Gestión de Compensaciones y Beneficios 2011

FOBUS

Seminario: Manual de Organización y Funciones, Diseño, Elaboración e Implementación 2013

NEOTEST

Taller: Reclutamiento y Selección 2014

GRUPO SIGLO – MLV CONTADORES

Curso: Estrategias de Contratación Laboral 2013

SERATEC

Actualización de la Norma ISO 9001:2015 2016

Curso: Formación de Auditores Internos en OHSAS 18001:2007 2014

Curso: Formación de Auditores Internos en ISO 14001:2004 2014

Curso: Formación de Auditores Internos ISO 9001:2008 2013

GRUPO OBB CONSULTING

Workshop Management Training Liderazgo para Jefes y Supervisores en 360 2015

## **JUAN CARLOS ROJAS ESPINOZA**

Ingeniero en Gestión Empresarial de la UNALM, especializado en metodologías ágiles y la gestión de procesos de recursos humanos. Con más de siete años de experiencia liderando proyectos innovadores y multiculturales comprometidos con la definición e implantación de estrategias de formación, desarrollo organizacional, comunicación y transformación cultural a nivel local y regional. Orientado al desarrollo, bienestar y experiencia de las personas; con visión estratégica, creatividad, adaptación al cambio y facilidad para comunicar, integrar y dirigir equipos multidisciplinarios.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GesNext - an IBM Company**

##### **Experto de Recursos Humanos**

**2018 – actualidad**

- Agile Accelerate Champion y focal point de la corporación para la implementación y transformación cultural de metodologías ágiles en la organización.
- Despliegue de nuevas acciones de comunicación orientadas a generar cercanía y compartir información de manera formal (All Hands) y buscar retroalimentación por parte de nuestros equipos (Round Tables).
- Implementación de tendencias y métricas asociadas a la satisfacción y el rediseño de nuevas políticas de recursos humanos en tiempos de trabajo remoto.
- Estandarización regional del proceso de evaluación de desempeño, valoración de competencias, sesiones de retroalimentación y planes de desarrollo.
- Creación del nuevo proceso de comunicación de planes de retiro incentivado, orientado a proteger la experiencia de salida de los colaboradores participantes del programa.
- Optimización de procesos e incremento de la participación de colaboradores en acciones estratégicas de seguridad y salud en el trabajo, como representante del equipo de recursos humanos dentro del sistema de gestión de SST.
- Implementación de una nueva estrategia de comunicación basada en el uso de televisores para incrementar el alcance a la información primordial.

##### **Analista de gestión de personas**

**2017 – 2018**

- Focal point del proceso de certificación anual de Guías de Conducta Comercial, logrando la certificación en tiempo record de todos los colaboradores en los principios corporativos de conducta ética e integridad comercial.
- Implementación del programa transformación cultural “Looking” logrando calar en acciones diarias el propósito y la visión cultural de la corporación.
- Transformación virtual del proceso de inducción, logrando incrementar el dinamismo y satisfacción, reducir su duración y centralizar contenidos digitales en la intranet.
- Planificación y ejecución de las entrevistas de salida para la gestión de la mejora continua en la gestión de personas.

- Incremento de la participación y satisfacción en las actividades de bienestar del empleado a través de su diseño participativo.

**Analista de comunicación interna y clima laboral** **2016 - 2017**

- Focal point durante el proceso de transformación cultural y responsable global de comunicaciones internas.
- Establecimiento del manual de marca y la línea gráfica corporativa para los centros de GesNext Argentina, España y Perú.
- Definición de la primera encuesta de clima organizacional y de planes de acción transversales para los tres centros de la organización.
- Creación de la nueva intranet para el centro de Perú, a costo cero, usando las diferentes herramientas digitales de la plataforma de correo electrónico.

**Gestiona**

**Analista de comunicación interna y cultura organizacional** **2015 – 2016**

- Rediseño de la intranet corporativa, optimizando contenidos para eliminar el uso del papel en acciones complementarias, como medida de responsabilidad social.
- Diseño y desarrollo del “Líder de Película”, programa orientado a reconocer al líder con el mejor perfil humano de la compañía.
- Implementación de “Comprometidos con tu causa”, plan que reestructuración sociodemográfica de beneficios corporativos.
- Focal point para el desarrollo de las acciones de voluntariado corporativo de Fundación Telefónica.

**Analista de gestión del talento y cultura** **2013 – 2015**

- Estandarización de procesos para el diagnóstico y diseño del PAC (Plan Anual de Capacitación), presencial e e-learning.
- Optimización de los presupuestos de los planes de formación e incremento del personal capacitado a través del lanzamiento del programa de instructores internos.
- Diseño e implementación de los programas de desarrollo organizacional (Programa Talento).
- Creación de la “Escuela de líderes” para fomentar el correcto desarrollo de los procesos de recursos humanos.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 – actualidad  
Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2011- 2016  
Ingeniería en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO 2014  
Diploma en Recursos Humanos

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Magister en Organización y Dirección de Personas
Título de la tesis:	Metodologías ágiles y su impacto en la cultura organizacional: Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing
Autores:	Christa Marina Caro Palacios José Luis García Terrazos Daniel Enrique Guerra Velasco Juan Carlos Rojas Espinoza

### Resumen:

Las empresas que quieren innovar y mejorar tienen diversas herramientas que pueden utilizar. Un grupo de ellas, conocidas como metodologías ágiles han estado creciendo en su utilización y poco a poco han ido expandiendo su uso, pensado en un principio para empresas de desarrollo de software, a otro tipo de industrias. Una necesidad de implementar estas metodologías es asegurar su éxito. No todas las herramientas existentes responden a cualquier empresa. Cada una tiene sus peculiaridades y características, y como en cualquier proyecto a implementar, la cultura organizacional de las organizaciones será un factor relevante para asegurar un correcto funcionamiento de estas metodologías.

Es por ello, que estudiar esa relación existente entre la cultura organizacional y la implementación de metodologías ágiles es crucial para entender que actividades, cambios, procesos se deben aplicar para conseguir una exitosa implementación, razón por la cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Identificar los tipos de cultura organizacional que podrían tener un impacto positivo en la implementación de metodologías ágiles.
- Identificar las características culturales en una organización que implemente metodologías ágiles.
- Determinar los elementos culturales que son influidos por la implementación de metodologías ágiles.
- Identificar cómo el proceso de cambio impacta en la implementación de metodologías ágiles.

Esta investigación es de tipo cualitativa, centrándose en la experiencia de los empleados de una empresa de servicios de subcontratación de procesos de negocios, la cual ha implementado satisfactoriamente metodologías ágiles, y se encuentran trabajando sobre dicho esquema. Se trabajarán en base a entrevistas semiestructuradas a una muestra elegida por sus características y su relevancia en la implementación de la metodología. Adicionalmente se hará una evaluación de la cultura organizacional en base al modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn a fin de complementar los resultados del análisis de las encuestas.

La investigación arrojará resultados que tendrán concordancia con la revisión teórica concluyendo en puntos que se deben considerar a la hora de implementar metodologías ágiles, desde el paso previo a la planificación y la gestión del cambio con su impacto en la cultura organizacional de la empresa.

## **CAPITULO I - INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Problema de investigación**

Cada vez mayor competencia en las organizaciones hace que se busquen nuevas formas de ser más eficientes e innovadoras. Desde que se redactó el manifiesto agile en el 2001 diversas empresas han ido adoptando las distintas metodologías que conforman todo el espectro existente. Esto ha permitido que las empresas prosperen en un mundo cada vez más volátil, incierto, completo y ambiguo (Denning, 2016).

El uso de metodologías ágiles en el país ha ido aumentando poco a poco a través de empresas con matrices extranjeras, y generalmente son las empresas grandes las que la utilizan, las cuales ya están ampliando la utilización de estas herramientas a otros sectores más alejados al uso clásico en el desarrollo de software y aplicativos (Lopez, 2019).

La implementación de metodologías ágiles habla de procesos, la transformación y mejora de estos, a través de la adopción de nuevas prácticas para la mejora de resultados, enfocados en la operación y en la satisfacción del cliente.

La adopción de metodologías ágiles depende en gran medida de aspectos específicos como el entorno organizacional y la cultura (Jovanović, Mesquida, Mas y Colomo-Palacios, 2020). En dicho estudio la cultura organizacional fue identificada como el factor más influyente en el proceso de adopción de metodologías ágiles. El tamaño de los equipos como el segundo más importante y el apoyo de la administración como el tercero.

Strode, Huff y Tretiakov (2009) sostiene que la cultura puede representar las bases del éxito para la transformación hacia una organización ágil o, todo lo contrario, pues la cultura organizacional en la que está integrado el método ágil podría tener un impacto en su uso, y ciertos tipos de cultura serían perjudiciales o imposibilitaron el uso exitoso de un método ágil.

Los equipos Ágiles son dinámicos y organizados, pueden rápidamente aportar sus habilidades y conocimientos necesarios en el tiempo acorde a las necesidades del negocio (Heilmann, Forsten-Astikainen y Kultalahti, 2018). Y estas características no son innatas en todos los equipos de trabajo ni en todas las organizaciones. Hay una

transición y cambios que las empresas tendrán que adoptar. Finn (2018) menciona que el 68% de líderes de los más exitosos negocios anteponen la cultura a los procesos al volverse ágiles. Las características de la cultura son factores que impactarán en el éxito de las metodologías ágiles (Junior, Amaral, Matsubara y Neto, 2015; Ghani, Bello y Bagiwa, 2015 y Guptaa, Georgeb y Xiaa, 2019).

Estudio de Thorgren y Caiman (2019) destaca cómo los elementos de las culturas del lugar de trabajo pueden crear desafíos inesperados para la implementación Agile. Con la llegada de estos cambios encontraremos características que tendrán que modificarse. Desde la forma en que están diseñadas las estructuras de trabajo hasta los canales para la toma de decisiones. Según Sommer (2019), habrá cambios en la estructura organizacional, en los roles y responsabilidades debido a la implementación de metodologías ágiles. Todos estos cambios son culturales o afectan directamente a la cultura.

La mayoría de estos estudios se han centrado en identificar a la cultura organizacional como factor predominante en la implementación exitosa de metodologías ágiles en empresas de TI, debido a que estas metodologías nacieron para la mejora de procesos tecnológicos y de desarrollo de software.

## **1.2. Pregunta de investigación**

### **Pregunta General:**

¿Cuáles son los cambios percibidos en la cultura organizacional con la implementación de las metodologías ágiles?

### **Preguntas Específicas:**

- ¿Qué tipos de cultura organizacional son beneficiosos para el éxito de la implementación de metodologías ágiles?
- ¿Cuáles son las características culturales en una organización que implemente metodologías ágiles?
- ¿Qué elementos culturales se ven influidos a causa del uso de metodologías ágiles?
- ¿Cómo el proceso de cambio impacta en la cultura organizacional?

### **1.3. Objetivo del estudio**

#### **Objetivo General:**

Entender los cambios percibidos en la cultura organizacional con la implementación de las metodologías ágiles.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los tipos de cultura organizacional que podrían tener un impacto positivo en la implementación de metodologías ágiles.
- Identificar las características culturales en una organización que implemente metodologías ágiles.
- Determinar los elementos culturales que son influidos por la implementación de metodologías ágiles.
- Identificar cómo el proceso de cambio impacta en la implementación de metodologías ágiles.

### **1.4. Alcances y limitaciones**

#### ***1.4.1. Alcances***

El alcance de la presente investigación es analizar la influencia del uso de metodologías ágiles en la cultura organizacional, sustentado en los cambios originados por las prácticas y percepciones de los propios colaboradores y experiencias dentro de una empresa de subcontratación de procesos de negocios.

La empresa materia de investigación tiene como valores la curiosidad, el compromiso con la innovación y la misión de ayudar a sus clientes a construir negocios más inteligentes. Parte de esta visión se debe a sus colaboradores quienes utilizan metodologías ágiles - y su profunda experiencia en robótica, automatización, tecnologías cognitivas, Big Data, inteligencia artificial y Blockchain - para entregar rápidamente soluciones altamente optimizadas a sus clientes en diferentes países de América.

#### ***1.4.2. Limitaciones***

La limitación principal es que la mayoría de las empresas en nuestro país mantienen métodos tradicionales de trabajo. En paralelo, las empresas que vienen manejando estos

frameworks, aún vienen consolidando sus modelos para operarlos, hecho que genera que su información no sea pública y/o restringe su participación en estudios académicos.

Debido al Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19 la investigación y recolección de datos será utilizando medios virtuales. Esto limitará las interacciones con las personas entrevistadas y podría generar dificultades técnicas debido al uso de tecnologías.

### **1.5. Justificación**

La implementación de metodologías ágiles está muy ligada a adoptar nuevas prácticas y métodos de trabajo, por ende, está muy relacionado a la cultura de las empresas y a las personas que la identifican. Entender esta relación permitirá a los responsables de los recursos humanos adoptar políticas, lineamientos y actividades para soportar una efectiva implementación de dichos métodos.

En la literatura hay información sobre la adopción de estos métodos, pero suelen estar desarrollados sobre empresas de desarrollo de software y empresas de tecnología. Realizar una investigación sobre estos métodos en otras empresas de otros sectores que tienen procesos distintos contribuiría al conocimiento que se tiene actualmente. Las metodologías ágiles ya no son exclusivas del desarrollo de productos o servicios tecnológicos, otros procesos y departamentos las están adoptando (Cappelli y Tavis, 2018).

Es importante entender cómo la cultura impide que los intentos de uso de metodologías ágiles funcionen. A través del análisis de una empresa de servicios que viene trabajando bajo estos frameworks, entendiendo los elementos culturales, sus valores y el impacto que ha tenido la adopción de estas prácticas en la cultura para poder mejorar la planificación en futuras implementaciones para otras empresas distintas al rubro tecnológico (desarrollo de software).

### **1.6. Contenido de la Tesis**

#### Capítulo I

En el presente capítulo se desarrolla los aspectos introductorios de esta tesis, destacando la justificación y la relevancia del porqué del tema elegido. Al igual que se plantean los objetivos y las preguntas que se buscará analizar. La problemática también

es desarrollada y se incluyen los alcances de la investigación, así como las limitaciones que se pudieron tener durante el proceso de la tesis. Se revisó material para fundamentar la decisión tomada de diversas fuentes como libros y publicaciones académicas, publicaciones en revistas especializadas de influencia probada e indexadas.

## Capítulo II

En el capítulo segundo se explora las metodologías ágiles más utilizadas en el mercado, sus características y particularidades. También se hace una revisión de la teoría sobre la cultura organizacional, se revisan los niveles de la cultura y sus elementos, se menciona el modelo de valores en competencia (CVF), el cambio cultural y la resistencia al cambio como facilitador o dificultador del cambio.

## Capítulo III

La manera en que se quería tratar la tesis y resolver las preguntas propuestas llevó a la conclusión que una tesis cualitativa era la mejor manera de cumplir con los objetivos planteados. En el capítulo 3 se desarrollan estas razones, se explica el proceso de la investigación y se justifica la elección y definición de la muestra. Se presentan las técnicas a utilizar, el instrumento elegido y la forma de recolección de datos.

## Capítulo IV

En este capítulo se expondrán los resultados del instrumento y de las entrevistas, se analizarán los códigos y verán las redes semánticas obtenidas por cada participante. Se desarrollarán los resultados de la investigación tomando de marco los objetivos planteados en la tesis. Se hará una comparación de la cultura organizacional de la empresa antes y después de la implementación de metodologías ágiles.

## Capítulo V

La discusión se desarrollará analizando la información obtenida en el capítulo IV y la recogida en el marco teórico. Se analizarán las preguntas y se presentarán las conclusiones, desarrollando también las implicancias prácticas de esta investigación. Por último, se planteará posibles futuras investigaciones que puedan reforzar y profundizar en este tema.

## **CAPITULO II - MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Agile**

#### **2.1.1. *El manifiesto agile***

En 2001 se firmó el Manifiesto Ágil, documento elaborado por profesionales y teóricos del sector tecnológico; quienes lo publicaron en internet, cuestionando las técnicas tradicionales de administración de proyectos, especialmente cuando se aplican en aquellos que involucran incertidumbres y están sujetos a un entorno empresarial en constante cambio (Azanha, Argoud, Camargo Junior, y Antonioli, 2017)

Como Beck et al., (2001) concibieron el Manifiesto Ágil, este consta de 4 valores y 12 principios, destacando individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.

Los equipos ágiles utilizan prácticas simples y directas que se ha demostrado que funcionan en la vida real (Stellman y Greene, 2017).

#### **2.1.2. *Metodologías Ágiles***

##### **2.1.2.1. *Scrum***

Scrum es una metodología ágil que ayuda y fomenta a las personas, a los equipos y a las organizaciones a generar valor. Esta característica se realiza a través de soluciones adaptables para problemas de índole compleja (Schwaber y Sutherland, 2020). Scrum es una de las metodologías ágiles más usadas (Cervone, 2011)

Según Schwaber (2007), Scrum se basa en tres pilares. El primero es la transparencia, en que todos los aspectos relevantes para el éxito del proceso permanezcan visibles y sean conocidos, para asegurar que el resultado es consistente con lo definido en pasos previos. La inspección es el segundo pilar, y su finalidad es detectar cualquier posible incumplimiento que pueda perjudicar los resultados del equipo. Por último, la adaptación, el tercer pilar, que permite realizar ajustes a través de la identificación de fallas, reduciendo la probabilidad de obtener malos resultados.

La metodología Scrum se basa en un patrón constante (Sprints) que tienen una serie de eventos (Stellman y Greene, 2017). El Sprint Planning al comienzo del Sprint, donde el equipo revisará las actividades a desarrollar durante el sprint; los Daily Scrums, que son reuniones cortas y diarias donde cada miembro del equipo comentará su progreso,

el Sprint Review al final del Sprint donde se presentará un avance del trabajo desarrollado al usuario; y, finalmente, el Sprint Retrospective donde se revisan los pormenores y aciertos durante el sprint.

Scrum consiste en equipos, eventos, artefactos y reglas. Las reglas son esenciales para unir a los equipos, eventos y artefactos juntos. También proporcionan una estructura agradable para resolver conflictos dentro de un proyecto (Lei, Ganjeizadeh, Jayachandran y Ozcan, 2017).

#### **2.1.2.2. *Design Thinking***

Design Thinking es una disciplina que usa la sensibilidad del diseñador y los métodos para satisfacer las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia empresarial viable puede convertir en valor para el cliente y oportunidades de mercado (Brown, 2008).

Este modelo tiene cinco etapas (Sarooghi, Sunny, Hornsby y Fernhaber, 2019):

- Empatizar, donde se obtiene información a través de la observación, interacción e inmersión en la experiencia.
- Definir, donde se sintetiza la información y se forman puntos de vista.
- Idear, etapa en la cual, a través de una extensa exploración, un amplio rango de posibles soluciones son generadas.
- Prototipar, donde las soluciones son transformadas en elementos con los cuales los usuarios puedan interactuar.
- Testear, donde los prototipos prometedores son probados con los usuarios para obtener retroalimentación.

Design thinking hace que sea posible no apurarse en el diseño de un producto, sino de dedicar el tiempo en generar el máximo número de ideas ante las necesidades identificadas y proponer elementos sobre los cuales construir una respuesta a los usuarios (Combelles, Ebert y Lucena, 2020).

#### **2.1.2.3. *Kanban***

Originalmente, el desarrollo de la herramienta Kanban aparece en la empresa japonesa Toyota. Buscando nuevas formas y estrategias para asegurar la productividad y eficiencia de los procesos, basándose en el modelo Lean Manufacturing, se agregaron

aspectos específicos del Justo a Tiempo con el fin de asegurar la disminución del desperdicio. Este modelo tiene un enfoque hacia la mejora continua, la generación de valor a través de un aprovechamiento de la cadena de valor, la Calidad Total y la búsqueda de la participación de todo el personal involucrado, generando además una cultura organizacional que apunte hacia la excelencia (Chiarini, Baccarani y Mascherpa, 2018).

Todo esto se debe trabajar de forma visual, a través de un tablero que expone la participación de un equipo. En el tablero se refleja las actividades establecidas en un proceso determinado y el estado en el que se encuentra cada una de ellas. A través de esta herramienta, los participantes pueden asumir las responsabilidades de cada actividad, teniendo una forma más visual de anotar y visualizar los logros, así como de realizar las anotaciones del proceso rápidamente. Además, el equipo puede gestionar el trabajo y enfocarse en terminar las tareas asignadas sin acumular actividades nuevas (Torres, 2011).

## **2.2. Cultura Organizacional**

No existe consenso entre los autores (Goffman, 1959, 1967; Homans, 1950; Deal y Kennedy, 1982; Tagiuri y Litwin, 1968) sobre la definición de cultura organizacional, y ello se debe a que los mismos conceptos de cultura y organización, no son uniformes (Schein, 2004). Algunos investigadores se refieren a cultura como clima y las prácticas que desarrollan las organizaciones en torno a su manera de tratar a las personas, otros a los valores y credo de una organización (Schein, 2004)

Smircich (1983) clasifica las definiciones que se han ido desarrollando sobre cultura organizacional, identificándolas con metáforas agrupadas en tres características: como un fenómeno nacional o variable externa, como hecho cohesionador social que mantiene a la organización unida o variable interna, y cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización.

Por otra parte, Schein (1996) sostiene cultura organizacional, como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de otras.

Para Peters y Waterman, la cultura organizacional es “un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas” (Peters y Waterman, 1984).

En la misma línea, Chiavenato define a la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 1993).

La cultura organizacional es descriptiva, toda vez que ésta revela la manera en que los colaboradores perciben a la organización, no si están a gusto en ella o no, ni si sus expectativas están siendo satisfechas (Robbins y Judge, 2013). Para estos autores, pese a que lo esperable es que los individuos que pertenecen a una misma cultura la describan igual, ello no es necesariamente así ya que existen subculturas (Robbins y Judge, 2013).

Según Bateman y Snell, las culturas pueden ser fuertes o débiles, en correspondencia con su nivel de estabilidad, compromiso, respaldo del personal, sus resultados e instituciones (Bateman y Snell, 2009). En este sentido, mientras más similar sean las opiniones de los empleados sobre la misión y valores de la organización, entonces la cultura es más fuerte; por el contrario, si las opiniones de los empleados sobre dichas categorías difieren mucho, la cultura es más débil (Robbins y Judge, 2013).

En resumen, podemos decir que nosotros entendemos por cultura organizacional como el conjunto de valores y comportamientos que distinguen a una organización de otras.

### **2.2.1. Niveles de cultura**

Siguiendo a Schein (2004), la cultura se presenta en tres niveles o grados en el que el fenómeno cultural es visible para el espectador: los artefactos, las creencias y valores compartidos y asumidos por los miembros de la organización, y las presunciones subyacentes básicas (Schein, 2004). Estos niveles son también conocidos como: normas compartidas, valores compartidos, y supuestos tácitos (Hoy y Miskel, 1996).

#### **2.2.1.1. Artefactos**

Los artefactos son el primer nivel de la cultura organizacional, lo visible, que incluye todos los fenómenos que los sujetos observan, escuchan y sienten de la organización (Schein, 2004).

Siguiendo las ideas de John Dewey, Hegel y Marx, Cole define a los artefactos dentro del concepto de cultura como “un aspecto del mundo material que se ha modificado durante la historia de su incorporación a la acción humana dirigida a metas”

(Cole, 1990), agregando que “los artefactos son simultáneamente ideales (conceptuales) y materiales” (Cole, 1990).

En este sentido, los artefactos pueden incluir historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje, los que a su vez constituyen poderosas formas de transmitir la cultura (Robbins y Judge, 2013).

Este nivel de la cultura organizacional incluye también los procesos (mediante los cuales el comportamiento se vuelve rutina), y las estructuras como estatutos, descriptivos y organigramas (Schein, 2004).

### **2.2.1.2. *Creencias adoptadas y Valores***

Este nivel de la cultura organizacional está referido a las creencias y valores que predecirá gran parte del comportamiento que puede ser observado a través de los artefactos (Schein, 2004). Está integrado por las estrategias, metas y filosofías que siguen los individuos, y que hacen que un grupo se mueva en determinada dirección para hacer frente a sus problemas internos y externos (Schein, 2004).

Para Sherman y Bohlander, los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano” (Sherman y Bohlander, 1994). En el mismo sentido, Robbins y Judge (2013), citando a Rokeach, señalan que los valores representan convicciones fundamentales que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible u otro opuesto o inverso (Robbins y Judge, 2013), teniendo además atributos de contenido (estado de importancia) y de intensidad (nivel de importancia) (Robbins y Judge, 2013).

### **2.2.1.3. *Presunciones subyacentes básicas***

Las presunciones subyacentes básicas, son el aspecto inconsciente de la cultura organizacional y componen el tercer nivel de ella (Schein, 2004). Éstas, están integradas por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, tomados por alto (fuente última de valores y acción) (Schein, 2004).

Al entender de Argyris (1976; 1974), las presunciones básicas, son similares a lo que ha identificado como "teorías en uso": los supuestos implícitos que realmente guían

el comportamiento, que decirles a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir cosas (Argyris, 1976; Argyris y Schön, 1974; citados por Schein, 2004).

Para Schein (2004), las presunciones subyacentes básicas como las teorías en uso, tienden a ser incuestionables y no debatibles y, por lo tanto, son extremadamente difíciles de cambiar y, en torno a ellas, se forman los paradigmas culturales (Schein, 2004).

De esta manera, siguiendo con Schein (2004), este autor propone cinco presunciones subyacentes básicas a través de las cuales se forman los paradigmas culturales, a saber: i) relación de la humanidad con la naturaleza, ii) la naturaleza de la realidad y la verdad, iii) la naturaleza del género humano, iv) la naturaleza de la actividad humana y, v) la naturaleza de las relaciones humanas (Schein 2004).

### **2.2.2. Elementos Culturales**

En base a Gerald Driskill (2005); los elementos culturales de una organización son identificables con cierta facilidad al estar en contacto o expuestos con frecuencia a ellos mediante la escucha de historias, siendo partícipe de rituales y aprendiendo tipos de lenguaje. Y estos elementos culturales se expresan a través de:

- Valores culturales: elementos maestros.
- Elementos simbólicos: símbolos, historias, lenguajes (verbales y no verbales) y metáforas.
- Elementos de roles: héroes, villanos, prohibiciones.
- Elementos interactivos: rituales, reglas y estilos de comunicación informales.
- Elementos de contexto: historia y lugar.

Un análisis de una cultura organizacional se basará, según Driskill, en conclusiones de múltiples elementos culturales y que son denominados como una “ventana” y están “alojados” frecuentemente dentro de otro. Además, se deberá considerar la información “oficial” proporcionada por la gerencia, como la información “no oficial” de parte de los colaboradores. Sin embargo, es importante rescatar la importancia de la ambigüedad de los elementos culturales, pues ahí reside su riqueza, así como en su capacidad de expresar diversos significados de forma simultánea.

### 2.2.3. Modelo de valores en Competencia

Siguiendo la línea respecto a los valores culturales como elementos esenciales en una organización, de acuerdo con Pucheu (2014), es relevante la propuesta desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn (1999), quienes se refieren a cultura como a los valores asumidos como evidentes, los supuestos implícitos, las expectativas, recuerdos colectivos y definiciones existentes en una organización.

Aludiendo con esta definición a la idea de “cómo son las cosas” en un contexto social específico y afectaría tanto a la identidad como a la motivación de las personas. Lo que sirve como diagnóstico para un proceso de cambio en el estilo de gestión.

En el mismo sentido, es importante mencionar la clasificación de culturas de Cameron y Quinn (tal como se describe en el gráfico N° 1), en base a dos supuestos que definen los pensamientos y acciones en una estructura organizacional: a) Enfoque en lo interno y la integración en contraposición a lo externo y la diferenciación y b) Búsqueda de flexibilidad y discrecionalidad en contraposición a la búsqueda de la estabilidad y el control.



Gráfico N° 1 Clasificación de Culturas - Cameron y Quinn

### **2.3. Cambio cultural**

Según Garay (2009) y de acuerdo con el pensamiento positivista (método científico), es posible utilizar instrumentos que permitan crear y modificar la cultura organizacional acorde a la estrategia. Así, la “reflexión desde la acción”, es una de las formas que emplea las prácticas ágiles para lograr un cambio cultural como un proceso de resolución de problemas. Sin embargo, esta visión pareciera desconocer lo complejo que son los sistemas culturales y cómo las diferentes percepciones, opiniones y formas de pensar, pueden ocasionar conflictos de diversa índole en la organización.

Por estas razones pretender modificar la cultura de una organización resulta ser desafiante y a la vez abrumador, pues no necesariamente existen coincidencias teóricas, ni menos son entendidas ni apoyadas por los colaboradores.

Para Beckhard (1988) cambio no es lo mismo que transformación, pues plantea que el fenómeno de transformación radica en la modificación completa de la organización, más allá del perfeccionamiento o de las adaptaciones. En el mismo sentido, De Loach (1998) señala que la transformación es paulatina y se diferencia del cambio por tomar más en cuenta la vida interna e inconsciente de la organización y su personal.

Anderson y Ackerman (2001), relacionan transformación y cambio como género y especie. Así, para dichos autores, la transformación es un tipo de cambio profundo y complejo. Por ejemplo, la transformación digital que implica el uso de metodologías ágiles implica a su vez el rompimiento de paradigmas o de las formas tradicionales de gestionar las organizaciones, asumiendo que los objetivos son: entregar productos y/o servicios con mayor valor, a menores plazos y a menores costos para los clientes.

En la década de los noventa, el tema de cambio cultural se empezó a analizar como una oportunidad para agregar valor y lograr ventajas competitivas. Actualmente, la percepción que se tiene de las organizaciones es que en ellas coexisten subculturas o pequeñas sociedades. Y tal como sostiene Smircich (1983), la cultura es una variable o un medio que puede ser manejado con el fin de mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. De igual manera, Frischknecht (1983), propone la socialización o culturización de los miembros de una organización como estrategia o práctica que relaciona medios con fines y de realizar valores. Y Barney (1986), propone a la cultura organizacional como un recurso que agrega valor y que permite alcanzar objetivos, que

puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico como sustento del éxito organizacional.

Así entonces, Pucheu (2014) sostiene que un cambio conlleva constantemente a un proceso de creación de modelos o teorías. En ese orden de ideas, se puede entender al cambio como una negociación de nuevos criterios y la difusión de roles y prácticas de trabajo (estructura), la misma que a su vez determina la modificación de valores, creencias, hábitos e inclusive las formas de pensar (cultura).

Un ejemplo claro de lo anterior es lo que se observa cuando una organización, por el ingreso de una nueva dirección, por una fusión u otros factores, se ve en la necesidad de cambiar su cultura. En dicho escenario, las organizaciones se plantean el reto de ajustar la cultura existente a la nueva cultura entrante, lo que requiere el involucramiento de la alta dirección para llevar a cabo el cambio cultural con éxito. Así, la alta gerencia deberá cumplir un rol inspirador proyectando los nuevos valores a todos los empleados.

Conforme lo señala De Llanos i Serra (2003), el liderazgo del cambio cultural exige:

- Que el líder sea el motor del cambio, quien comunique de forma clara y concreta la visión de futuro, y sea capaz de explicar la justificación del cambio.
- Que el cambio pueda ser percibido como una oportunidad de desarrollo para todo el equipo.
- Que el líder pueda transmitir confianza en sus mensajes hacia el equipo, para ayudarlos en sus procesos emocionales y las resistencias que pueden surgir ante el cambio.
- Por último, en el proceso del cambio, la comunicación debe ser trascendental.

De lo anterior, podemos concluir que, como lo ha señalado Barreto (2000), la comunicación interna en el cambio cultural es una herramienta indispensable que ayuda a que los empleados se identifiquen con el nuevo escenario, la empresa y su relación con ella, siendo conscientes del rol que deben asumir en la misma.

Cabe señalar finalmente que, en lo que respecta a nuestra investigación, las teorías sobre gestión estratégica y gestión de recursos humanos han tratado la correlación entre

la cultura organizacional como variable dependiente o factor determinante en el resultado de la implementación de metodologías ágiles. Sin embargo, son escasas las investigaciones en el sentido inverso, por lo que es un doble reto nuestro estudio.

#### 2.4. Estrategias para gestionar el cambio

Jaffe, D. y Scott, C (1988) presentan un modelo de forma predictiva y se puede considerar como un marco importante de referencia para entender el proceso de cambio, pues propone estrategias basadas en el comportamiento de las personas al enfrentar tragedias. En el gráfico N° 2, el eje horizontal izquierdo expresa el tiempo pasado y el derecho el futuro. Mientras el eje vertical muestra la conciencia y como con el transcurrir del tiempo cambian nuestras prioridades respecto al entorno externo frente al interno. Así entonces, la curva en forma de U muestra cómo una persona pasa los procesos psicológicos durante un cambio y sus efectos en el aumento o pérdida de empoderamiento.

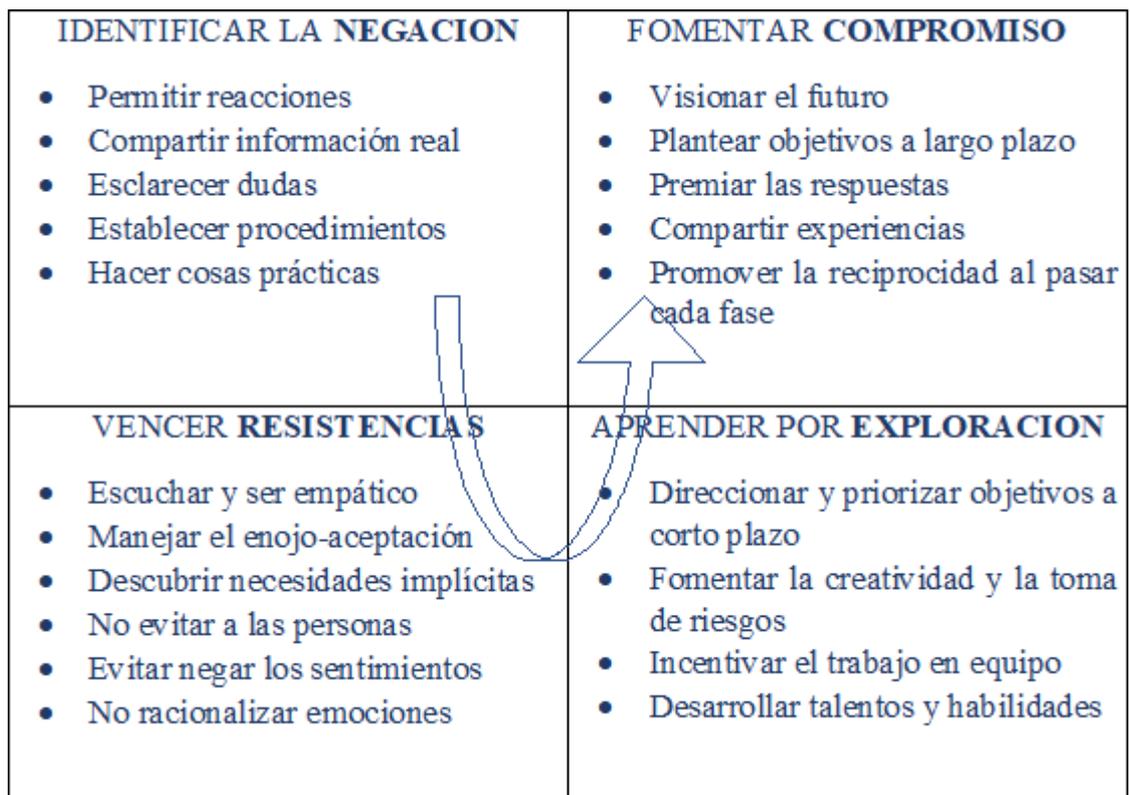


Gráfico N° 2 Curva del cambio organizacional de Jaffe y Scott

Kotter (2012) plantea 8 pasos para que un proceso de cambio sea exitoso. Sin embargo, considera necesario diferenciar entre un gerente y un líder, enfatizando que el segundo, sería el más idóneo en propiciar y hacer realidad el cambio organizacional.

Las etapas del modelo de Kotter comprenden:

- Crear un sentido de urgencia para motivar el cambio
- Construir un equipo guía con capacidades que ayuden al cambio
- Establecer la visión estratégica para hacer del cambio una realidad
- Reclutar el mayor número de personas que entiendan y acepten la estrategia adoptada
- Eliminar barreras y obstáculos que impidan que se logre el objetivo
- Presentar los éxitos a corto plazo alcanzados
- Mantener el cambio de forma infatigable hasta que sea una realidad
- Hacer que el cambio perdure en el tiempo hasta que reemplace a los viejos hábitos

## **2.5. Metodologías Ágiles y Cultura Organizacional**

La cultura organizacional ha sido identificada como la principal barrera en la adopción de metodologías ágiles, o como una de las más importantes (Cao, Mohan, Xu y Ramesh, 2009). Dentro de las 4 culturas del Modelo de valores en Competencia hay culturas que son más ideales para la implementación de metodologías ágiles (Nerur, Mahapatra y Mangalaraj, 2005), especialmente las que se centran más en las personas y en la colaboración. Strode, Huff y Tretiakov (2007) concluyeron que las culturas menos formalizadas y menos jerárquicas son apropiadas para la implementación de metodologías ágiles. En conclusión, se propone que culturas como la adhocrática tienen mayor probabilidad de éxito, en segundo lugar, culturas como de Clan y Mercado, y mayor dificultad traerían culturas del tipo jerárquicas (Iivari y Iivari, 2011).

Implementar una metodología ágil requiere cambios en la cultura. Las metodologías ágiles proponen cambios en las interacciones entre usuarios, en las formas de comunicación, nuevas prácticas de trabajo. “Encajar” la cultura a las metodologías es una propuesta que se ha mencionado en la literatura (Iivari, 2006), y las estrategias para dicho cambio cultural se plantean por Kotter (2012) para cualquier proceso o necesidad.

Junior, Amaral, Matsubara, y Neto (2015) mencionan que la relación entre cultura organizacional y las metodologías ágiles es bidireccional. La cultura organizacional

puede potenciar algunos aspectos de las metodologías ágiles, la cual a su vez puede modificar el contexto cultural donde es implementada (Iivari y Iivari, 2011).

Las metodologías ágiles tienen un aspecto social (Hummel, Rosenkranz, and Holten, 2015), las cuales facilitan la interacción, la colaboración y la comunicación; elementos relacionados con la cultura organizacional.

El modelo teórico de la presente investigación se presenta a continuación en el gráfico N° 3.

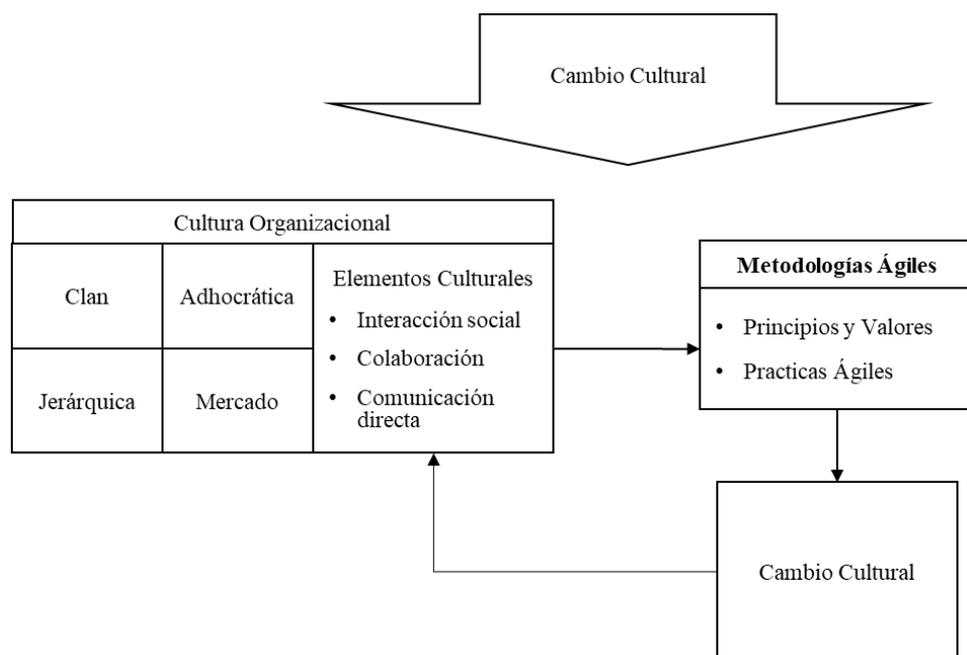


Gráfico N° 3 Modelo Teórico

## CAPITULO III - METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño de la investigación

Esta investigación utilizará el método cualitativo, el cual sirve para profundizar en las experiencias de los demás y su significado (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018). Buscamos entender cómo la cultura organizacional cambia dentro de las empresas que adoptan sistemas de metodologías ágiles. “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018: 16).

Esta investigación presenta un estudio de caso, elegido por el tipo de pregunta de investigación propuesto, método que facilita la respuesta del tipo “¿Qué?” o “¿Cómo?”, y que permite estudiar fenómenos contemporáneos (Yin, 1994).

### 3.2. Proceso de la investigación

El proceso de la investigación contendrá seis etapas a través de las cuales se expresarán los resultados, las cuales son las siguientes:

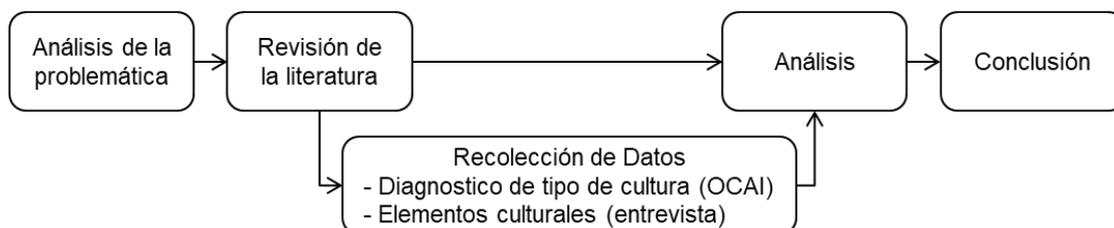


Gráfico N° 4 Proceso de Investigación

#### 3.2.1. *Análisis de la problemática*

Lo cual consistirá en la definición del problema a investigar, basado en la información que se logre obtener de la literatura y de los instrumentos aplicados. En nuestro caso, entender los cambios percibidos en la cultura organizacional es crucial para la correcta implementación de las metodologías ágiles, en un contexto distinto al de las empresas de TI.

#### 3.2.2. *Revisión de la literatura*

Relacionada a los conceptos que intervienen en la investigación (cultura organizacional, cambio cultural, metodologías ágiles y otros), extraída de libros, papers

y demás publicaciones especializadas. La información ha sido buscada utilizando Google Scholar, base de datos de Emerald Publishing, publicaciones indexadas en SCImago Journal Rank y de ESAN/Cendoc

### **3.3. Organizational Culture Assessment Instruments (OCAI)**

Diversos estudios han investigado la consistencia interna del instrumento para evaluar la cultura organizacional en base al modelo de valores en competencia (Heritage, Pollock y Roberts, 2014; Helfrich, Li, Mohr, Meterko y Sales, 2007; Kalliath, Bluedorn y Gillespie, 1999). Este modelo te caracteriza 4 tipos de cultura: Cultura de Clan, Cultura Adhocrática, Cultura Jerárquica y Cultura de Mercado.

Este instrumento para la evaluación de la cultura organizacional en base al modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (2011) ha sido elegido por su amplia y conocida utilización.

### **3.4. Entrevistas Semiestructuradas**

Con preguntas predefinidas (Anexo 1), pero buscando que los entrevistados proporcionen información que pueda ser relevante o interesante para la investigación.

Las entrevistas semiestructuradas son un intercambio verbal donde una persona, el entrevistador intenta obtener información de otra persona mediante la realización de preguntas. A pesar de que el entrevistador prepara una lista de preguntas predeterminadas, las entrevistas semiestructuradas permiten la posibilidad mediante la conversación de explorar temas que sientan que son importantes (Longhurst, 2016).

En las entrevistas se utilizarán preguntas abiertas para que los participantes puedan responder con libertad y se pueda profundizar en la información. Las preguntas con final abierto permiten responder libremente y ser más descriptivos (Kvale, 1998).

### **3.5. Personas entrevistadas**

La muestra elegida tiene ciertas características similares dentro del grupo total de la organización. La elección es del tipo homogénea, ya que se busca entender como la cultura organizacional se ha visto impactada en un grupo responsable de liderar los cambios.

El propósito de este tipo de muestras es centrarse en el tema por investigar (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018), por lo que consideramos importante elegir a los colaboradores sobre los cuales recayó el mayor peso de la implementación de la metodología ágil: los miembros que lideran funcionalmente los equipos ágiles (responsable de la iteración - iteration managers), los cuales son profesionales con autonomía, responsables de los siguientes roles, cuya función va rotando dentro del squad:

- Facilitar el modelo de gobierno ágil y proceso de iteración.
- Ayudar al squad a identificar mejoras de productividad.
- Gestionar el factor sorpresa, las retrospectivas, los riesgos y problemas, y las sesiones de planificación de iteración.
- Fomentar la potenciación del squad.

Por ello, la muestra definida es pequeña por la naturaleza de la investigación que busca analizar intensivamente la información obtenida de los entrevistados.

La muestra del estudio está constituida por 12 iteration managers, que representan el 45% de personas con esta función. Esta distribuida en un 70% de mujeres y 30% de hombres, que laboran en las dos líneas de negocio de la empresa de servicios de subcontratación de procesos de negocios (tabla 3.1), de diferentes edades que en conjunto representan el promedio de edad de la compañía.

Tabla 3.1. Rasgos de los colaboradores entrevistados

Participantes	Edad	Sexo	Cargo	Años en la Cía.	Profesión
A1	43	F	Analista de administración de personal	15	Administración
A2	38	F	Experto de procesos contables	12	Contabilidad
A3	36	M	Analista senior de caja y bancos	11	Contabilidad
A4	45	M	Analista de nómina	10	Administración
A5	37	F	Analista de capacitación	9	Administración
A6	32	M	Analista senior de nomina	8	Contabilidad
A7	34	F	Analista laboral	6	Derecho y ciencias políticas
A8	29	F	Analista de selección	5	Administración y gerencia
A9	30	F	Analista de mesa de ayuda	5	Administración de negocios
A10	30	F	Analista de caja bancos	4	Economía
A11	26	F	Analista de proyectos de gestión humana	4	Ingeniería industrial
A12	23	M	Analista contable	2	Contabilidad

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6. Lugar de estudio

El estudio se desarrollará en una empresa de servicios de subcontratación de procesos de negocios.

La empresa comenzó a utilizar metodologías ágiles en el año 2018. Actualmente su core business es la transformación financiera y el talento a través de los servicios mostrados en el gráfico 5.

Transformación Financiera	Talento y Transformación
<p>Lead to Cash</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuentas por pagar</li> <li>● Cuentas por cobrar</li> <li>● Gestión de datos maestros</li> </ul> <p>Record to Analyze</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de gastos de viaje</li> <li>● Tesorería</li> <li>● Contabilidad general</li> </ul> <p>Source to Pay</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Facturación</li> <li>● Activo Fijo</li> <li>● Contabilidad analítica</li> </ul> <p>Taxes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tributos e impuestos</li> </ul>	<p>Talent Acquisition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección de personal</li> <li>● Contratación &amp; onboarding</li> </ul> <p>Talent Development</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación de personal</li> </ul> <p>Managed Employee Services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beneficios sociales</li> <li>● Gestión de nómina</li> <li>● Atención al empleado</li> </ul> <p>Recruitment Process Outsourcing</p>

Gráfico N° 5 Servicios de la empresa

### 3.7. Proceso de análisis

Se llevará a cabo una vez procesada la información obtenida del instrumento aplicado (OCAI) y de las entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de obtener respuesta al problema de investigación planteado.

Las entrevistas realizadas a la muestra serán transcritas en un procesador de texto para su análisis. Cada respuesta será nuestra unidad de análisis, las cuales se utilizarán para encontrar patrones o similitudes, las cuales refuercen o contradigan la teoría, respondan las preguntas de investigación y ayuden a entender mejor el planteamiento del problema. Como herramienta para el análisis de la información se utilizará el programa ATLAS.ti; de gran utilidad a la hora de realizar operaciones como delimitar y codificar el texto, relacionar categorías y temas, etc. (Sánchez-Gómez, Iglesias-Rodríguez y Martín-García, 2017)

## **CAPITULO IV - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Introducción**

Para este estudio la información o data necesaria para el análisis ha sido recabada mediante dos maneras. Utilizando el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), para poder saber cómo era la cultura organizacional antes y después de la implementación de metodologías ágiles; y mediante entrevistas para profundizar y responder mejor las preguntas de esta investigación.

Las entrevistas fueron organizadas a través de siete preguntas y fueron grabadas y transcritas a un procesador de texto. Estas transcripciones fueron codificadas y analizadas a través del programa Atlas.ti. Se aplicó este método para poder encontrar patrones e identificar coincidencias que pudieran ayudarnos a comprender y responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de cultura organizacional son beneficiosos para el éxito de la implementación de metodologías ágiles?
- ¿Cuáles son las características culturales en una organización que implemente metodologías ágiles?
- ¿Qué elementos culturales se ven influidos a causa del uso de metodologías ágiles?
- ¿Cómo el proceso de cambio impacta en la cultura organizacional?

### **4.2. Cultura organizacional antes y después de la implementación**

En nuestro marco teórico se mencionó que el tipo de cultura organizacional es importante a la hora de implementar metodologías ágiles. El objetivo de la investigación: Identificar los tipos de cultura organizacional que podrían tener un impacto positivo en la implementación de metodologías ágiles; se intenta esclarecer con la revisión de investigaciones previas y utilizando el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument para poder revelar que culturas tenían mayor peso en la empresa antes de la implementación de metodologías ágiles y confirmar si hay alguna relación con la teoría revisada.

Los resultados que arrojó el instrumento es el siguiente:

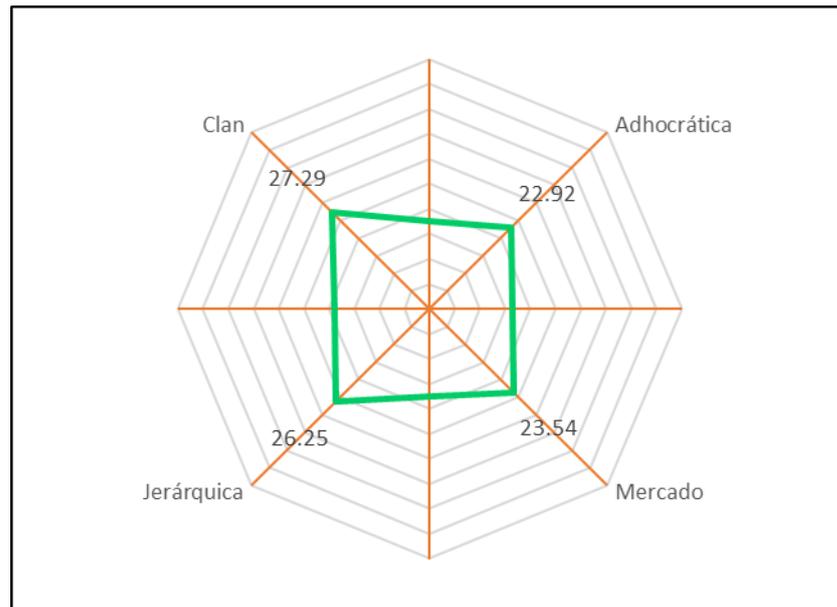


Gráfico N° 6 Resultado OCAI antes de la implementación

Podemos apreciar en estos resultados que la organización tenía una orientación más hacia lo interno. El tipo de cultura predominante es la de tipo clan, una cultura donde predomina el trabajo en equipo, como los trabajadores se involucran y una preocupación de la organización para con los trabajadores. El participante A6 menciona que *“los que somos más antiguos que somos más familiarizados a esta parte del trabajo como una parte familiar”*

Conocemos también a raíz de las entrevistas que hubo un proceso de cambio, y dicha expresión y sus símiles se repiten a lo largo de las 12 entrevistas muchas veces. El participante A2 lo menciona de la siguiente manera: *“si ha habido un cambio muy importante, existió una fase de inicio, intermedia, ahora estamos encaminados solos, ya cada uno sabe adoptar el tema de la conciencia ágil”*. El participante A5 explica como veía a la empresa antes: *“Antes del cambio, teniendo a los jefes directos y lo primero que buscaban es que cumplas ese proceso de manera monótona, que esas son tus funciones y no puedes salirte de ese esquema (...)”*.

En el gráfico N° 7 podemos distinguir que el modelo cultural se movió hacia el foco externo, poniendo mayor énfasis en una cultura del tipo Mercado. No es difícil imaginar esto, cuando una de las características resaltadas en las entrevistas es el énfasis en la atención al cliente como prioridad.

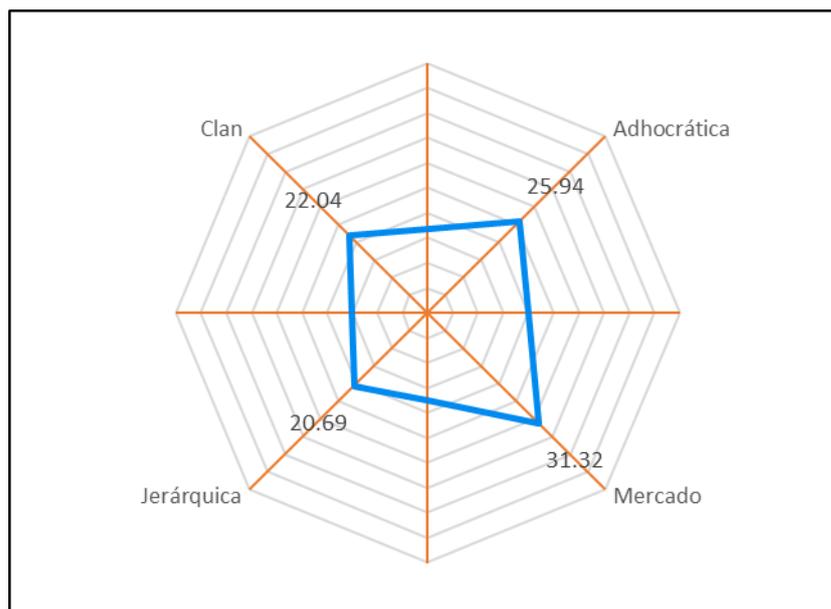


Gráfico N° 7 Resultado OCAI después de la implementación

En el gráfico podemos observar también que el segundo tipo de cultura más destacado es del tipo adhocrático. Este tipo de cultura está orientada a la innovación, al desarrollo de nuevos productos y servicios (Cameron y Quinn, 2011). En las entrevistas se pudo observar que muchas de las respuestas hablaban de la innovación y de la comunicación más horizontal, por ejemplo, el participante A12 dijo que *“Ha aflorado nuevos comportamientos, como te decía, antes quizás no se hacía mucho énfasis o no se priorizaba mucho el tema de buscar una innovación o un nuevo proyecto”*, y el participante A10 recalcó que *“antes la compañía era muy estructurada o parametrizada, que antes la comunicación era muy vertical. Si tú querías comunicarte con tu gerente/director, antes tenías que pasar por tu jefe. Hoy en día ese tipo de comunicación en la organización es más horizontal, ese tipo de procedimientos ya no son necesarios”*.

#### **4.3. Características culturales en una organización que implementa metodologías ágiles**

Uno de los objetivos de este estudio es identificar las características culturales en una organización que implemente metodologías ágiles. Este objetivo está conectado a la pregunta 1 de la entrevista *“¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?”*

La mayoría de los participantes respondieron dándole mayor énfasis a la *“comunicación”* como el rasgo más característico de la organización. El participante A1 mencionó que *“los líderes siempre han sido personas muy abiertas a escuchar opiniones”*.

Opinión similar expresa el participante A2, quien habla del involucramiento que se busca en todo el personal, mencionado que a las reuniones gerenciales cualquier colaborador puede acudir a expresar sus opiniones, ideas y propuestas. Este énfasis habla de las reuniones periódicas y permanentes. El participante A5 explicó que *“ahora, tenemos reuniones permanentes y nos comunicamos donde vamos a estar”*, ejemplo que el participante A7 también dio al agregar que *“en mi área nos reunimos todos los días para determinar cuáles son nuestras actividades, buscar apoyo si en caso lo necesitamos”*.

En segundo lugar, tenemos la característica de “trabajo en equipo”, mencionado ocho veces en la pregunta 1 por seis participantes. El participante A4 menciona que *“algo que se ha mantenido y creo que yo rescato mucho es el trabajo en equipo”*. El participante A7 dice que *“en mi área nos reunimos todos los días para determinar cuáles son nuestras actividades, buscar apoyo si en caso lo necesitamos”*, agrega también que *“está el apoyo entre compañeros en cuanto al darnos la mano en equipo”*. En su respuesta a esta pregunta el participante A12 recalca el apoyo que se dan entre miembros de su equipo, *“siempre he visto que cuando preguntamos o solicitamos alguna información, siempre hay bastante facilidad entre nosotros para brindarnos apoyo entre los integrantes de mi squad y también con los miembros de otros equipos”*.

Una característica importante mencionada por cinco participantes es la “retroalimentación” que hay. Esta es permanente, periódica y se percibe como positiva y necesaria. El participante A9 comenta que *“algo que también caracteriza a la empresa es la confianza para comunicar algo y exponer ideas, la apertura para recibir comentarios, siempre bien intencionados”*.

También otra característica mencionada en las entrevistas es la orientación que tiene la empresa en la “atención al cliente”. Menciones como la que da el participante A11 al comentar que el trabajo en equipo permite *“obtener más información y nuestra respuesta para el cliente llegan más a tiempo”* o la del participante A7 que explica que una de las políticas de la empresa tiene que ver con *“las mejoras hacia nuestros clientes, escuchándolos que es lo más importante”*.

#### **4.4. Elementos culturales influidos a causa del uso de metodologías ágiles**

Otro objetivo de esta investigación es determinar los elementos culturales que son influidos por la implementación de metodologías ágiles. Para responder a este objetivo,

se realizó en las entrevistas la siguiente pregunta: ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?

En las entrevistas hay un factor predominante que está relacionado con el cambio y tiene que ver con el “cambio de chip” o “mindset”. Este cambio tiene mayor predominancia en la forma de comunicación cómo se puede apreciar en la red de códigos formada por las entrevistas (gráfico N° 8).

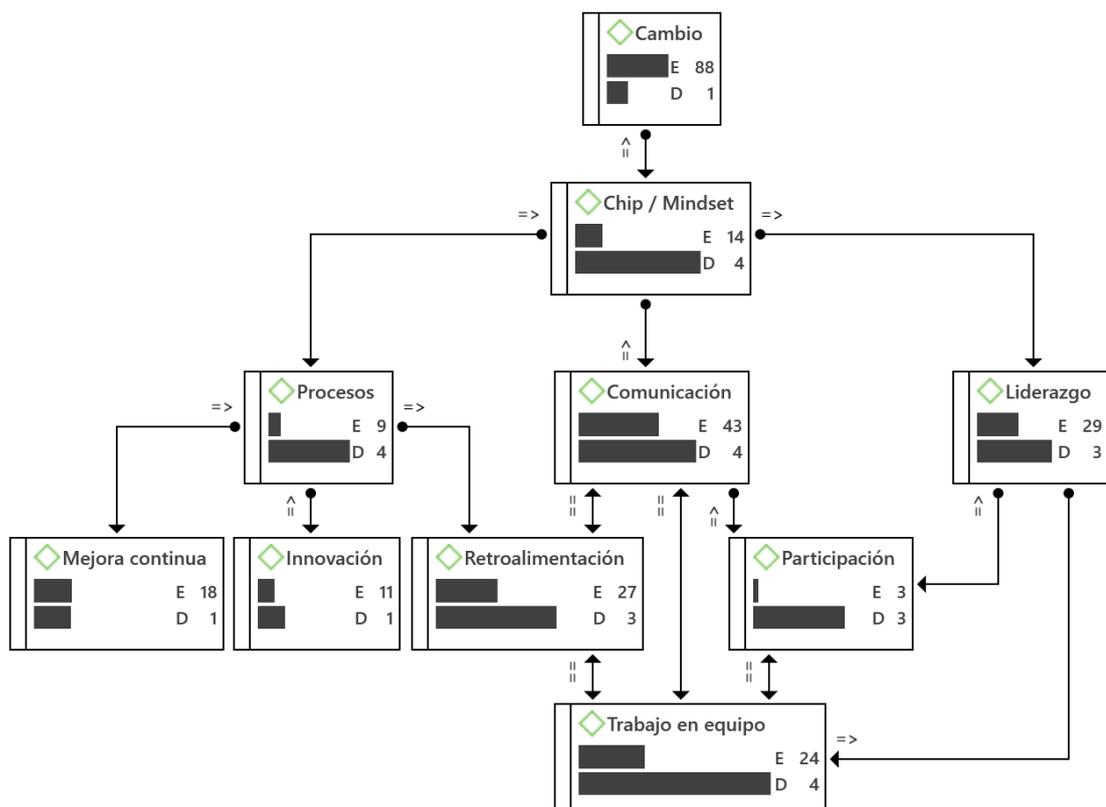


Gráfico N° 8 Red de códigos de las entrevistas

La inclusión de nuevas herramientas y formas de gestionar los equipos llevó a la empresa a empezar a hacer reuniones periódicas y formales. El participante A3 habla del involucramiento que ahora hay, menciona “*porque las reuniones hacen que te involucres en el problema de cada uno y te das cuenta del tema, de las distribuciones, de las labores, te das cuenta de que hay personas que necesitan tu apoyo*”. Estos cambios hacia el dinamismo han dado mejoras, como explica el participante A5 en su respuesta “*Eso de ser dinámicos y preocupados, nos ha llevado a tener una cuenta comunicación y muy buenos resultados*”. Los cambios en la comunicación se sienten en la estructura también, el participante A10 describe que “*hoy en día, ese tipo de comunicación en la organización es*

*más horizontal, ese tipo de procedimientos ya no son necesarios*". Misma opinión tiene el entrevistado A12 al decir que *"con la llegada de las metodologías ágiles se ha logrado que existan espacios que antes no había entre nosotros, entre compañeros para dialogar o conversar con respecto a problemáticas, o sobre cómo solucionar algunas cosas"*.

Muchos de estos cambios tienen que ver con la retroalimentación y estas reuniones permanentes que se menciona como algo que viene de las metodologías ágiles. El participante A7 explica el tema de la siguiente forma: *"hacemos todos los días reuniones cortas, revisando el mural para saber qué actividades tenemos para hoy, actividades pendientes y las que ya se han cerrado, quien necesita ayuda; ello nos ha permitido mejorar la comunicación, la retrospectiva (...) y lo trabajamos para la presentación de las mejoras de las innovaciones y podemos hacer el feedback que necesita el equipo"*.

Otro de los cambios es la mentalidad de buscar la optimización, la innovación, la mejora continua de los procesos. El participante A1 apunta que una consecuencia de las metodologías ágiles es que ahora *"hemos podido desarrollar y/o evolucionar en todos los puntos que la metodología nos ofrece, como innovación, optimización de procesos..."*. En la misma línea el entrevistado A5 nos ofrece un ejemplo de esto: *"Si este proceso lo hacíamos así, nos preguntamos por qué no lo hacemos de otra manera, entonces analizamos cuanto es el ahorro del tiempo y cuanto menos esfuerzo nos va a llevar"*. El participante A6 respondió que a raíz de las metodologías ágiles hubo un cambio positivo ya que les permitió aterrizar lo que estaba en el aire, mencionó que *"hubo un cambio positivo sobre todo orientado al cliente, orientado a que nuestros tiempos se optimicen para lograr el resultado que la compañía espera"*. El entrevistado A9 refuerza la idea y trae a la discusión el tema de la mejora continua. Menciona que *"el foco que ahora se hace a la mejora continua, a la mejora de procesos y a la generación de eficiencias de todo tipo orientadas a buscar mejores soluciones para el cliente. Se ha dejado de lado lo obligatorio para ver más allá de lo evidente y comenzar a construir y hacer cosas que antes no hacíamos en pro de la mejora de los procesos"*.

Un ejemplo de esta optimización en tiempos lo da el participante A1: *"se ha podido optimizar mucho de nuestros procesos, por darte un ejemplo, un proceso en una determinada área se hacía en 96 horas y con esta metodología y con la implementación de todos los recursos que se nos dio en ese momento, el área pudo reducir a 13 horas de inversión hombre para llevar a cabo ese proceso"*.

#### 4.5. Proceso de cambio que impacta en la cultura organizacional

Identificar cómo el proceso de cambio impacta en la implementación de metodologías ágiles es uno de los objetivos planteados en esta investigación, para ello se debe entender cómo se realizó este proceso de cambio, los aspectos que se realizaron en la implementación, cómo impactó este cambio en los resultados y también como afectó a las personas que fueron parte de este proceso. Para responder todo esto, se plantearon cuatro preguntas relacionadas en la entrevista:

Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?

¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?

¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?

¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?

Sobre las actividades que se hicieron para que la implementación sea exitosa, el factor más relevante tiene que ver con la capacitación previa a la implementación. Diez de los participantes en la entrevista mencionaron que la capacitación fue parte del proceso y muy importante. En el anexo 6 mostramos las redes de citas más relevantes con el código “capacitación” hallados en las entrevistas. El participante A1 dijo que *“la empresa (llevó el proceso) a través de capacitaciones, charlas, inducciones, familiarización con el uso de la herramienta”*. El participante A3 también mencionó al respecto respondiendo que *“hubo capacitaciones, charlas”* y que fue parte de los líderes de equipo, y que dicho proceso duró alrededor de un mes. Algunos participantes mencionaron que no conocían sobre las metodologías ágiles antes de la implementación y que las capacitaciones fueron claves. El entrevistado A4 respondió que *“lo primero fueron las capacitaciones, eso fue básico, porque el que menos no conocía de esta metodología”*.

En la teoría se menciona el modelo de Jaffe y Scott (1988), donde una de las estrategias para un proceso de cambio consiste en el desarrollo de talentos y habilidades.

En las entrevistas se valoraba mucho las capacitaciones dadas. A12 respondió que *“uno de los puntos que fue favorable fue el tema de las capacitaciones que se desarrollaron al inicio de la implementación”*, agregando además que dichas capacitaciones fueron dinámicas e interactivas.

Acompañando a estas capacitaciones, el tema de liderazgo fue resaltado por la mitad de los entrevistados. El participante A2 recalcó la importancia de esto, mencionando que *“también depende mucho del jefe, cómo puedo incentivar y motivar, es un rol importante del líder”*. Las capacitaciones también fueron considerando este punto, como explica A4, quien dijo que a los líderes *“los capacitaron de tal forma que lleven a su equipo la visión o lo que quería esta metodología”*. Esto va de la mano con lo planteado por Kotter (2012), quien uno de los pasos para gestionar el cambio consiste en construir un equipo guía con capacidades que ayuden al cambio, agregando lo dicho por el participante A1 en la entrevista al contar que *“a los líderes los mandaron a capacitarse, primero precisamente por ser líderes de equipo y tener personal a su cargo, ellos viajaron para hacer esta capacitación y luego a través de lo presentado vinieron a impartirnos la capacitación, (...) y nos transmitieron esa vibra de querer trabajar de una manera más ágil”*.

La motivación de los líderes fue un factor que resaltó el entrevistado A11 al mencionar que, si no hubieran tenido un buen líder y que este a su vez sea motivador, no hubieran tenido un buen resultado.

Con respecto a las cosas que no se hicieron o que se podrían haber hecho mejor, el tema de las capacitaciones es también un factor muy recurrente en las respuestas de los entrevistados. Algunos consideraron que las capacitaciones no fueron suficientes, o que se debería reforzar actualmente con más capacitación posterior a la implementación. El participante A1 respondió que *“si bien es cierto tu ya estas familiarizado con el uso de la herramienta (...) siempre es bueno tener como que un recordatorio”*. Similar opinión tiene el entrevistado A7 mencionando que *“si bien es cierto se realizó capacitaciones al iniciar metodologías ágiles (...) falta realizar una retroalimentación o capacitación, porque eso te lleva a ver algo que ya habías olvidado por ser rutinario”*.

Sobre estas capacitaciones que se dieron en un inicio, tres participantes comentaron que existe un punto a mejorar para los nuevos ingresos, quienes no recibirían de la misma manera las capacitaciones que recibieron los que estuvieron antes de la implementación. El participante A12 explicó que *“uno de los puntos débiles de la*

*implementación fue que no se han capacitado de la misma forma a las personas que ingresaron en el transcurso del último año”.*

El impacto de estas metodologías lo perciben en la forma de pensar que tienen ahora los colaboradores. Factores influyentes como las formas de gestión, la innovación, la mejora continua, la comunicación y la flexibilidad. El participante A10 ejemplifica que *“hoy la gente va por más, con ambición de logros, sin miedo a equivocarse, siendo consciente que el error es parte de la mejora continua y que hay un ciclo a seguir para lograr resultados (grandes o pequeños) pero siempre con una tendencia progresiva”.*

El participante A2 habla de la motivación que hay ahora, que a raíz de la implementación *“todo es un poco más independiente, son más proactivos y todos están a un nivel de competencia positiva para sacar lo mejor de cada uno y ahora cualquier colaborador está en la facultad de poder recibir alguna tarea importante y sacarlo adelante”.*

Sobre la comunicación y las mejoras que ha habido en este aspecto, el entrevistado A11 lo resume de la siguiente manera: *“Desde que tenemos una comunicación más fluida, lo que antes no había, lo que tu de repente veías algo que estaba mal, esperabas hasta que te tocara hablar o decirlo. En cambio, ahora no, como todo es diario, todo es más cercano a las reuniones que tenemos, las retrospectivas, y de ver las fallas y las mejoras”.*

La mejora continua va de la mano de la innovación que existe ahora en los equipos, tal como el entrevistado A12 respondió a esta pregunta: *“He visto que ahora tenemos más tiempo para ponernos a pensar un rato en la planificación de cada nueva iteración, donde nos sentamos a pensar en que de nuevo podemos hacer o que podemos mejorar, eso es algo muy importante que le ayudado mucho al equipo y que ahora veo que cada día se hace de forma más natural”.*

Todos estos impactos a raíz de la implementación han afectado a las formas en que las personas realizan su trabajo. Los equipos han pasado a autogestionarse, con mayor autonomía. El participante A4 lo describe como *“formas de autogestión dentro del equipo, entonces, esto nos ayuda, comenzamos a trabajar de esa manera, y ya cada uno iba reportando que trabajo tenía, algo que antes tampoco pasaba”.* Esta autonomía pasa por la libertad que se les ha dado de tomar decisiones, tal y como el participante A7 comenta que *“si me han permitido crecer en cuento a experiencia laboral y personal porque he podido tomar ciertas decisiones y he aprendido de los errores”.*

Definitivamente el impacto que más han percibido los participantes de la entrevista en su forma de trabajo es el cambio en la comunicación, en la cual 10 respuestas han estado orientadas a la comunicación entre equipos, a las reuniones que ahora se tienen y a la formalidad de los canales. El participante A5 habla sobre los esquemas que se dan, *“antes de las reuniones estamos viendo que estructuras vamos a llevar, todo más esquematizado y formal, las actas de reuniones son compartidas desde la Gerencia hasta la última persona o asesor de equipo, las estructuras son más establecidas y centradas”*.

El participante A12 destacaba el impacto que tuvo las metodologías ágiles en la comunicación: *“ahora nos comunicamos mejor, los que antes no hablaban mucho son los que ahora hablan más, y eso es algo muy bueno, nos comunicamos más, hablamos más y tenemos más espacios para exponer nuestras ideas”*. Reforzando la misma idea, el entrevistado A9 concluyó que *“las metodologías han sido la puerta que todos deberíamos cruzar en cualquier organización, estas nos han permitido exponer nuestras ideas, ordenarlas, consensuar y tomar mejores decisiones como equipo”*.

Las formas de trabajo han recibido un importante impacto, ahora los trabajadores tienen mayor autonomía, libertad de proponer y de recibir acompañamiento. El participante A2 lo explica de la siguiente manera: *“(ahora) estoy para apoyarlos y orientar a los colaboradores, anteriormente podía estar para resolverles todos los problemas (...), ahora es revisemos tu propuesta, puedes mejorar en esto y realizar la presentación, ahora mi papel ha cambiado y es más un tema de acompañamiento, orientación, apoyo para resolver cualquier duda o cuestionamiento”*.

#### **4.6. Estructura orgánica de la empresa**

Durante las entrevistas con los participantes se les pidió que describieran como era la estructura orgánica de la empresa antes y después de la implementación. Esta información se corroboró con personal de recursos humanos del staff y se elaboró los siguientes organigramas.

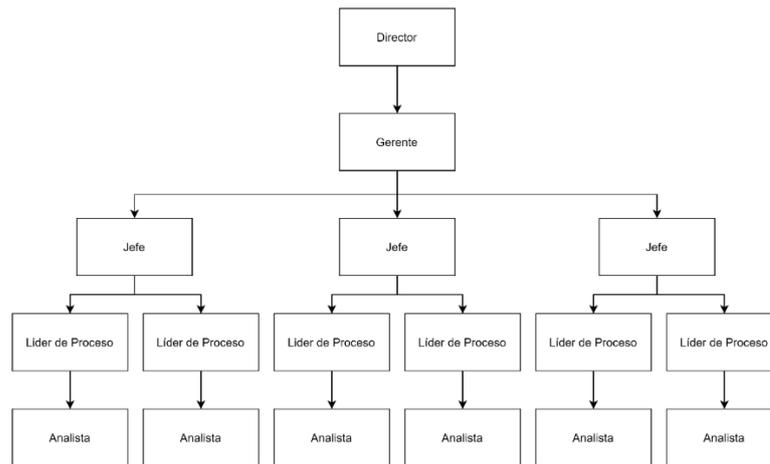


Gráfico N° 9 Organigrama de la empresa antes de la implementación

De una estructura más vertical se pasó a una más horizontal con equipos definidos por roles que son rotativos.

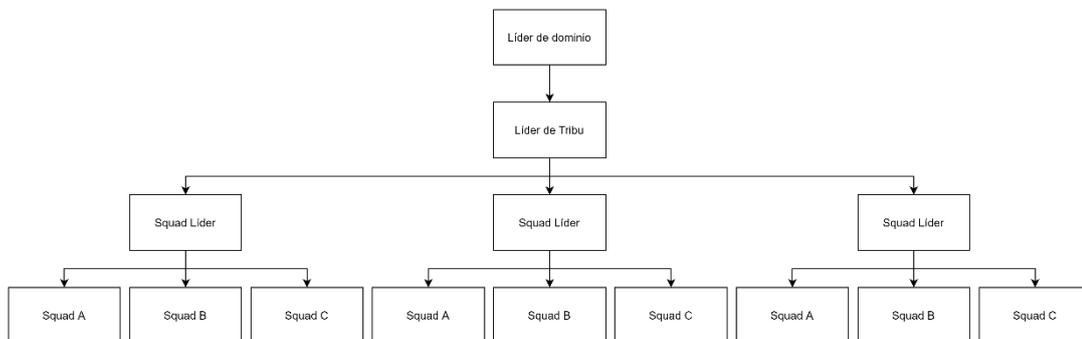


Gráfico N° 10 Organigrama de la empresa después de la implementación

Dentro de los cambios, encontramos las siguientes características de los roles actuales:

#### Tribe leader

- Actúa como líder de servicio
- Garantiza una excelente experiencia del cliente de principio a fin
- Elimina inhibidores
- Responsable de las relaciones con partes interesadas y clientes
- Responsable de la gestión de la demanda /recursos
- Puede reemplazar al product owner (frente al cliente real)

### Squad leader

- Crea un entorno productivo, establece las prioridades y permite que el squad haga el trabajo
- Actúa como líder de servicio
- Acepta el fracaso
- Analiza los resultados de los indicadores.
- Remueve los obstáculos que el squad no haya podido eliminar
- Participa en las ceremonias de squad
- Responsable de las relaciones con las partes interesadas claves.

### Squad member

- Autónomos
- Ejecutores del flujo de trabajo
- Responsables de identificar mejoras productivas
- Gestionan el cambio
- Asumen la postura de fallar tempranamente, fallar a menudo y fallar rápido para aprender y corregir el rumbo

## **CAPITULO V - DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los resultados encontrados en el capítulo IV serán analizados para poder responder las preguntas específicas de la presente investigación. Para ello, las relaciones y evidencia encontrada en las entrevistas y en la utilización de la herramienta OCAI, será contrastada y relacionada con la literatura encontrada.

### **5.1. Discusión**

#### **5.1.1. *Sobre los tipos de cultura***

En la literatura se encontró evidencia que consideraba ciertos tipos de cultura como más beneficiosos para el éxito de las metodologías ágiles. Se considera como propicias a las culturas menos jerárquicas, las cuales son culturas de tipo clan y de tipo adhocrática (Strode, Huff y Tretiakov, 2007). La cultura adhocrática fue propuesta por Iivari e Iivari (2011) como la que tendría mayor probabilidad de éxito, en concordancia con lo dicho anteriormente. Y la de cultura de tipo Clan la pone en segundo lugar, junto con la cultura de Mercado, una cultura orientada hacia la estabilidad y control, contradiciendo en parte lo dicho por Strode, Huff y Tretiakov.

La compañía investigada inicialmente presentó una cultura de tipo Clan, predominantemente; pero las culturas son una combinación de cada dimensión propuesto por Cameron y Quinn (1999), por lo que en la evaluación del instrumento la organización presentó también en segundo lugar una cultura del tipo Jerárquica (una cultura que los autores mencionan como la menos apropiada para este tipo de metodologías). Considerando estos puntos como importantes, debemos entender como esta mixtura permitió a la organización haber implementado efectivamente las metodologías ágiles; y en este paso podemos recurrir a la información mayoritariamente dada por los participantes de las entrevistas; y nos referimos a la capacitación.

Los entrevistados describieron a su empresa como una empresa familiar, preocupada mucho por los trabajadores, y fuertemente orientada hacia los procesos. Esa información nos permite reforzar las dos subculturas que predominaron en la evaluación del instrumento. Adicionalmente en las entrevistas mencionaron que la empresa sensibilizó a los trabajadores y la orientación fue forzada a ir en dirección a los objetivos (externo), algunos mencionaron que se dejó de lado la orientación hacia los trabajadores (interno) y se comenzó a trabajar pensando en el valor agregado dado a los clientes

externos. Entendemos que ahí hubo un proceso de cambio previo, que afecta directamente en la cultura, convirtiéndola en una que coincide más con la teoría y con los resultados de la evaluación del instrumento (gráfico N° 7 mostrado en el Capítulo IV), convirtiéndose la empresa en una organización con culturas predominantemente de mercado, y adhocrática en segundo lugar.

### **5.1.2. Sobre las características culturales**

Las metodologías ágiles (Beck et al. 2001) destacan entre sus valores las interacciones y los individuos, la colaboración con el cliente y la respuesta ante el cambio.

La forma de comunicación, las reuniones de coordinación, la retroalimentación constante, ha cimentado una nueva forma de interacción que la organización no tenía antes. Este ha sido un cambio que la propia metodología ha fomentado, ya que esta requiere una forma de trabajo muy propia de metodologías como la Scrum, orientada a las reuniones cortas y diarias y a una retroalimentación constante.

El trabajo en equipo fortalecido a raíz de la colaboración constante y a la distribución del trabajo más eficiente; la autonomía buscada por la organización para hacer más eficaces y rápidos los procesos incide en la libertad y empoderamiento que ahora demuestran los individuos y que han destacado los participantes en las entrevistas.

La atención al cliente, característica importante en la organización y muy ligada a la colaboración estrecha que debe haber entre empresa y cliente, obteniendo de estos el feedback necesario para entregar un servicio cada vez mejor y con mayor valor, los entrevistados han incidido en que se busca ahora optimizar los plazos de entrega, en buscar formas de solucionar problemática detectada por los propios trabajadores y no esperar a que el cliente traiga la información; los participantes destacan en las entrevistas que los canales de comunicación con los clientes se han ampliado ya que ellos mismos buscan la aprobación rápidamente con su cartera de forma autónoma y utilizando canales formales. Lo dijo en la entrevista el participante A4: *“Entonces tú vas trabajando para que tu tengas un sustento o de repente una aprobación de tu cliente pues necesitas estas formalidades que si la van a requerir tu propio trabajo”*; y también por el participante A5 que mencionaba que ahora tenían reuniones con los clientes de forma semanal.

La respuesta ante el cambio es una característica que destaca un poco con las nuevas formas de trabajo, las reuniones que se realizan diariamente para distribuir los trabajos, las reuniones que se hacen con los clientes de forma semanal, la retroalimentación que busca mejorar los procesos, son herramientas de gestión propuestas por las metodologías ágiles, tal y como detallan Stellman y Greene (2017) al explicar estos eventos como parte de algunas metodologías ágiles como el Scrum.

La optimización y búsqueda de los colaboradores por la mejora es una característica de una empresa que persigue el cambio. En las entrevistas se ha podido captar la idea de constante innovación, siendo ejemplo de esto la automatización de procesos que se ha mencionado; parte importante de la mejora continua, nuevas formas de gestión y búsqueda de nuevos proyectos.

### **5.1.3. *Sobre los elementos culturales***

Los elementos culturales van con muchos de los elementos que se pueden percibirse en las entrevistas hechas. Según Driskill (2005) estos pueden ser los valores de la empresa, que la caracteriza, las rutinas, la estructura de poder, la composición y estructura orgánica, etc. Estas características han sido moldeadas por la organización, tanto por la gestión de cambio previa a la implementación como a la forma de trabajo que te exige las metodologías ágiles; esto se puede traducir como el cambio en el mindset.

Las formas de comunicación han cambiado, fueron influidas por el uso de metodologías ágiles. Anteriormente la comunicación era muy jerárquica, había una forma de trabajo que pasaba por las jefaturas. Esta comunicación pasó a ser más horizontal. La adopción de las retroalimentaciones como parte de una rutina de gestión fue algo nuevo que cambió inclusive cómo los participantes entendían esa herramienta, aceptando que una correcta retroalimentación era útil, necesaria y fomentaba el trabajo en equipo.

La estructura de poder se volvió más plana, la organización recortó jefaturas, unió grupos de trabajo y permitió que los participantes interactuaran directamente con los clientes sin necesidad de que esta comunicación pasara por los jefes. La empresa se volvió más orientada a los objetivos, dejó de ser tan familiar para convertirse en una compañía que busca la innovación y la mejora continua, y aunque en las entrevistas se

menciona que algunas personas con mayor tiempo en la empresa les ha costado cambiar estos aspectos, se infiere que ya estos cambios se han insertado en la mayoría de los colaboradores.

#### **5.1.4. *Sobre el impacto en la cultura organizacional***

La cultura organizacional se vio impactada por el proceso de cambio y las propias metodologías ágiles. La propia forma de gestión cambió y eso incidió hasta en la forma de pensar de los colaboradores. La organización se volvió más innovadora, se potenció la forma de comunicación y el trabajo en equipo. Los participantes se sienten ahora más empoderados y se han convertido en entes autónomos que no requieren una orden directa de cómo realizar sus actividades, pasando ahora a percibirse el liderazgo como una figura de apoyo, de asesoría y de orientación. Las formas de trabajo percibidas como más operativas pasaron a convertirse en mixtas, contando con más tiempo, a raíz de la optimización de recursos, para planificar, mejorar procesos e innovar.

Este impacto ha llevado un proceso posiblemente estructurado, que fue de la mano de dos eventos cruciales que han explicado los participantes de las entrevistas. El primero fue la capacitación que todos valoraron como lo más importante. En segundo lugar, fue el establecimiento de objetivos, el ¿para qué cambiamos? En este punto cabe resaltar que en un principio no todos tuvieron claras las razones de la implementación, algunos fueron dándose cuenta de lo importante de estas metodologías y de las ventajas que les traerían, y para beneficio de la implementación interiorizaron los beneficios y la transición fue mejor adoptada.

Desde un primer momento los líderes participaron activamente de la capacitación, clave crucial como lo menciona De Llanos i Serra (2003), quien afirma que para que el cambio cultural se dé, el líder debe ser motor del cambio, incluyendo además que dicho cambio debe ser percibido como una oportunidad por los demás miembros del equipo, en concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior.

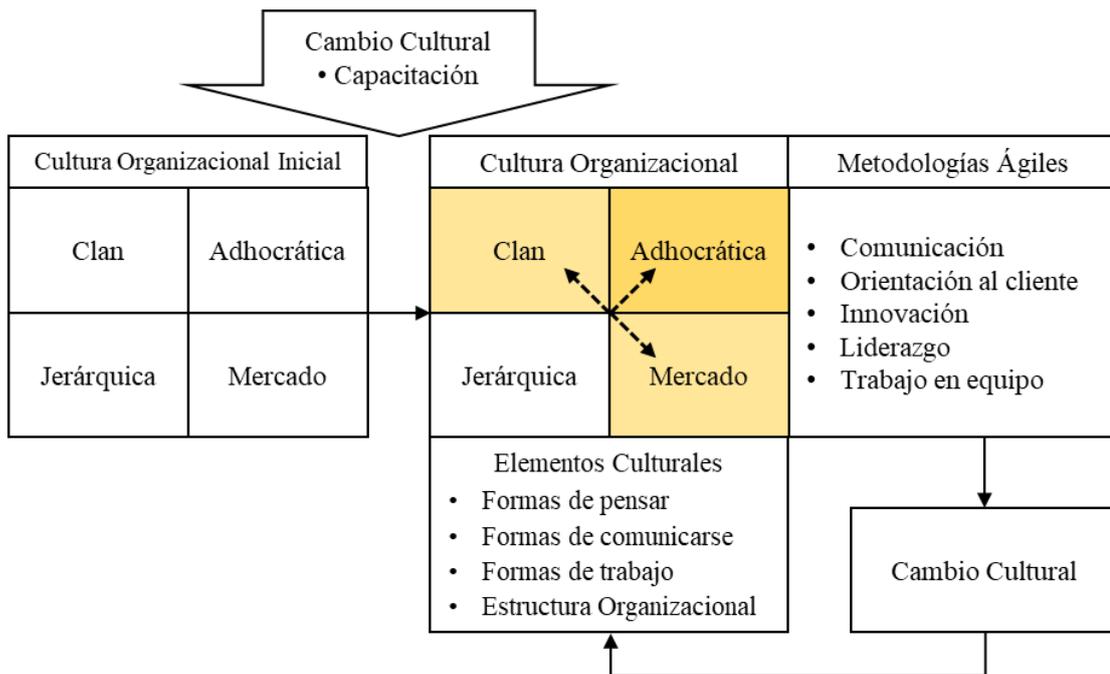


Gráfico N° 11 Modelo final

## 5.2. Conclusiones

En la investigación podemos observar que el tipo de cultura organizacional es importante para una efectiva implementación de metodologías ágiles. Independientemente del tipo de cultura organizacional previo, esta debe pasar por un proceso de cambio que ajuste la cultura a una con mayor grado de éxito, como las que tienen mayor foco a lo externo y hacia la flexibilidad de procesos.

Para la implementación de metodologías ágiles se entiende que estas tienen métodos y formas de trabajo que van a modificar también la cultura en estos elementos culturales. Estos cambios son también parte de las características de la organización que pasarán a formar parte de la propia cultura, tales como las formas de comunicación, orientación a la innovación, orientación al cliente y la mejora continua. Estas características son las que una organización que trabaje bajo metodologías ágiles debe tener, y son las características sobre las cuales una gestión del cambio tendría que fomentar.

Las formas de comunicación se formalizaron, con mecanismos para evidenciar un proceso o una autorización. Al convertirse los equipos en autónomos, registrar la toma de decisión se convierte en fundamental para auditorías posteriores e inclusive para la retroalimentación propia que hacen los equipos. Esta comunicación más abierta entre

equipos, para una mejor distribución del trabajo, permitió a los equipos contar con mayor tiempo para optimizar, mejorar e innovar. Puesto que no basta solo con tener el tiempo para desarrollar estas actividades, las empresas deben también dar el espacio para que esta innovación se desarrolle; y eso se hizo a través de capacitaciones, permitiendo el error y fomentando el cambio a través de los líderes.

### **5.3. Implicancias prácticas**

Las metodologías ágiles son herramientas que incluyen métodos de trabajo que cambian la cultura de una organización. Entender esto nos lleva a planificar el cambio y dirigirlo a los elementos que son necesarios para una efectiva implementación. Por ejemplo, saber que las metodologías ágiles buscarán una cultura orientada a la innovación, ayudaría a los gestores del cambio a realizar actividades dentro de la planificación, que sensibilicen a los colaboradores en temas de innovación, a formar equipos con perfiles diferentes, a preparar campañas de fomento y premiación a la innovación y a incentivar a los líderes a reforzar estas prácticas.

Las metodologías ágiles moldean las formas de comunicación, por lo que implementar las herramientas que faciliten esto servirá mucho para recibir mejor los cambios. La predisposición a la retroalimentación constante es algo que se tiene que ir construyendo, para que no sea la propia metodología la que te obligue a hacerlo, si no que sea algo que nazca de los propios colaboradores quienes deben entender los beneficios de este cambio.

### **5.4. Implicancias legales de la implementación de las metodologías ágiles en las organizaciones**

Todo trabajador presta servicios bajo la dirección del empleador, el cual tiene facultades para normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes necesarias para la ejecución de las mismas, y sancionar disciplinariamente dentro de los límites de la razonabilidad, cualquier infracción o incumplimiento de las obligaciones del trabajador.

En dicho sentido, y de conformidad con lo establecido en el artículo 9° del Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral del 27 de marzo de 1997 (norma que – entre otras – regula las relaciones laborales existentes entre los empleadores y trabajadores de la actividad privada en el Perú), el empleador “está

facultado para introducir cambios o modificar (...) la forma y la modalidad de la prestación de las labores, dentro de los criterios de razonabilidad y teniendo en cuenta las necesidades del centro de trabajo”.

Sin embargo, debemos señalar que la facultad de modificar la forma de prestación del servicio (que usualmente se presenta cuando se implementan metodologías ágiles) no configura un poder ilimitado del empleador. En dicho sentido “los límites están dados en función del contrato de trabajo y los derechos que todo trabajador tiene (...) el empleador no podría introducir cambios sustanciales en la labor, tiempo y lugar acordados en el contrato de trabajo, ni tampoco afectar los derechos constitucionales del trabajador, como la igualdad, la dignidad, la salud o la vida” (Alarcón, et al. 2016).

Por lo anterior, es posible que en el proceso de implementación de metodologías ágiles se presenten algunos inconvenientes legales. A continuación, citaremos algunos ejemplos:

**Que el trabajador se niegue a participar en la capacitación previa a la aplicación de las metodologías ágiles.** Como ha quedado demostrado en el estudio, coincidiendo con la literatura, la capacitación como paso previo a la implementación de las metodologías ágiles en una organización es crucial, siendo el elemento clave que facilita su camino al éxito. El proceso de capacitación no debería representar ningún problema, pues el empleador se encuentra legalmente obligado a proporcionar a los trabajadores capacitación en el trabajo con la finalidad de que estos puedan incrementar su productividad personal y la de la empresa, actualicen y perfeccionen sus conocimientos y aptitudes en la actividad que realicen, se informen sobre la aplicación de nuevas tecnologías, se preparen para ocupar una nueva vacante o puesto de nueva creación, etc. (artículo 84° del Decreto Supremo N° 003-97-TR). Por su parte, los trabajadores están a su vez obligados a participar en los programas de capacitación que dentro de la jornada de trabajo lleve a cabo el empleador, de acuerdo con el artículo 88° del Decreto Supremo N° 001-96-TR, Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo del 26 de enero de 1996.

En el supuesto de que los trabajadores no participen del procedimiento de capacitación para la implementación efectiva de las metodologías ágiles, sin que exista justificación alguna, estarían incumpliendo las obligaciones de trabajo que emanan de

la ley aplicable a la relación laboral con la organización, lo que configuraría una causa justa de despido relacionada con la conducta del trabajador (comisión de falta grave)<sup>1</sup>.

**Que el trabajador no acepte los cambios o modificaciones a la forma y modalidad de la prestación del servicio.** De presentarse el caso en el cual por la aplicación de las metodologías ágiles se configure un cambio sustancial de las funciones de trabajo, o un cambio de puesto, el trabajador estaría en su derecho de resistirse a la modificación de las condiciones de trabajo pactadas en su contrato.

En este supuesto, el empleador no se encuentra en la potestad de sancionar al trabajador, mucho menos extinguir el vínculo laboral, toda vez que no se configuraría una causal de despido relacionada a la capacidad ni a la conducta del trabajador bajo los alcances y definiciones del Decreto Supremo N° 003-97-TR antes mencionado.

Por lo tanto, en el caso que el empleador no logre convencer al trabajador de aceptar los cambios o modificaciones y este decida cesarlo al no poder mantenerlo realizando la prestación bajo las condiciones anteriores a la aplicación de las metodologías ágiles, podrá ser demandado judicialmente por el trabajador quien cuenta con un plazo de 30 días naturales desde producido el cese para accionar pretendiendo el pago de una indemnización por despido (artículo 38° del Decreto Supremo N° 003-97-TR) o la reposición al puesto de trabajo y bajo las condiciones de trabajo que ocupaba anteriormente, esto último de conformidad con los criterios judiciales vigentes<sup>2</sup>.

**Que el empleador deba cesar a trabajadores cuyo perfil ya no sea necesario o puesto de trabajo desaparezca dentro de la organización a consecuencia de la aplicación de metodologías ágiles.** En el supuesto que el empleador tenga la necesidad de extinguir la relación de trabajo con personas cuyo perfil ya no sea requerido o cuyo puesto de trabajo deba suprimirse o se fusione a otro, éste no cuenta con herramientas legales que lo lleven a aplicar dicha decisión sin contingencias judiciales como las antes explicadas, a menos que convenga con el trabajador o los trabajadores que serán

---

<sup>1</sup> De acuerdo con lo establecido en el artículo 25° del Decreto Supremo N° 003-97-TR, el incumplimiento de las obligaciones de trabajo configura una falta grave que hace irrazonable la subsistencia de la relación laboral, siendo causa justa de despido relacionada con la conducta del trabajador.

<sup>2</sup> A partir de la Sentencia del Tribunal Constitucional recaída en el Expediente N° 976-2001-AA/TC, Precedente Eusebio Llanos Huasco, del 13 de marzo de 2003.

cesados, extinguir la relación laboral por mutuo disenso, conforme los alcances del artículo 16° inciso d) del Decreto Supremo N° 003-97-TR.

### **5.5. Futuras investigaciones**

Esta investigación analiza la cultura organizacional de una sola empresa dedicada a la subcontratación de procesos de negocio, que implementa metodologías ágiles. Diversas investigaciones han analizado las culturas más propensas a estas metodologías dentro de empresas de desarrollo de software (Chow y Cao, 2008; Moura, Oliveira, Tam Varajão, 2020), por lo que hacer más investigaciones en empresas distintas a ese rubro, y de distintos tipos de cultura, permitirá profundizar sobre cómo se puede planificar y gestionar el cambio para poder implementar estas útiles metodologías.

Resulta importante conocer sobre culturas más orientadas a lo interno y a los procesos (jerárquicas) y si estas a través de una buena gestión del cambio podrían ser capaces de implementar efectivamente las metodologías ágiles. Investigar como empresas han intentado implementar metodologías ágiles sin éxito para averiguar las causas y si el aspecto cultural ha influido.

Por último, recomendar analizar el impacto de las metodologías ágiles en aspectos cuantitativos cómo el compromiso de los colaboradores y otras variables que puedan relacionarse como puentes (comunicación, autonomía, empoderamiento, etc.)

## ANEXOS

### Anexo 1 - Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros.

A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

**Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas.

**Software funcionando** sobre documentación extensiva.

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

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

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

## **Anexo 2 – Introducción al Entorno Ágile en la empresa estudiada**

El mundo digital y dinámico exige un cambio continuo y radical; ir más rápido, mejorar el enfoque, elevar la calidad, costar menos, innovar más, ofrecer mejores productos y servicios, todo ello con equipos comprometidos, que brinden una excepcional experiencia al cliente.

Para ello, los modelos de gobierno se deben centrar en la gestión de la demanda y en el marco que garantiza que los equipos estén "haciendo el trabajo correcto" al permitir que usando las prácticas ágiles "hagan correctamente el trabajo" con mayor calidad y enfoque enriquecido; midiendo lo que importa y entregando valor al cliente; buscando un equilibrio entre el sistema de gestión e iniciativas de mejora: equipos y líderes capacitados y responsables, con un sistema de gestión equilibrado, estructurado, basado en métricas indiscutibles.

Las prácticas ágiles se deben desarrollar de forma continua dentro de cada iteración o sprint, cuya duración debe ser definida por el equipo de trabajo o squad. En ellas, se deben desarrollar, en estricto orden y según un calendario previamente definido, las siguientes ceremonias asociadas al siguiente propósito:

- **Contrato social:** Alinear a cada integrante en la forma en que el squad se comportará e interactuará a través de la definición de comportamientos aceptables y no aceptables.
- **Stand ups:** Mantener el equipo ágil mostrando los status del trabajo. También sirve para ayudar al squad a cambiar el rumbo y ayudarse mutuamente entre sus integrantes.
- **Gestión de riesgos:** Visualizar los riesgos actuales identificados y evaluar su impacto relativo y probabilidad en el proceso o proyecto del squad.
- **Gestión de issues:** Visualizar los issues actuales, previamente identificados, y evaluar su relativa urgencia de atención.
- **Retrospectiva:** Inspeccionar en la búsqueda de la mejora continua qué se hizo bien, qué debe cambiarse, qué nuevas ideas se pueden probar y qué preguntas sin respuestas tienen. Estas respuestas deben contribuir al squad y sus procesos o proyectos.

- **Showcase:** Exponer los resultados de la iteración, las mejoras de los procesos, la gestión de la capacidad y cualquier otro logro gestionado por el squad que pueda contribuir a la gestión de sus indicadores.
- **Planificación de la iteración:** Acordar nuevos compromisos a ejecutar reflejados en tareas específicas para la gestión de la siguiente iteración.

Esto solo es posible a través de una filosofía de liderazgo de servicio en la que la principal meta del líder es servir. Este enfoque ayuda a gestionar el cambio. Una vez que los colaboradores tienen claro hacia donde van, el segundo aspecto importante es la labor de servicio, el líder debe facilitar el cómo ejecutar la visión para gestionar el cambio.

### Anexo 3 - Guía de Preguntas

1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones? (Ahondar y buscar conocer sobre los elementos culturales, políticas formales, informales, métodos de trabajo, las interacciones entre empleados o con los clientes, colaboración entre empleados y las formas de comunicación)
2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles? (Buscar ejemplos)
3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?
4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?  
(¿El liderazgo fue positivo? ¿Negativo? Buscar esa respuesta en las preguntas 3 o 4)
5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?
6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?
7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?

## Anexo 4 - Transcripciones de las entrevistas

### Participante A1

**1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Sobre ésta pregunta comentarte, nosotros somos una empresa que primero fuimos de un grupo español y ahora somos parte de un grupo americano, haber vivido toda esta experiencia desde cuando éramos parte del grupo anterior, donde se estuvieron desarrollando muchas actividades de confraternidad entre los colaboradores de la empresa, como paseo de integración celebramos cada festividad del calendario cívico como fiestas patrias, olimpiadas, día del padre, día de la madre ese tipo de actividades con el fin de confraternizar. Hoy en día que estamos trabajando para la empresa de un grupo americano, parte de esas actividades se han cancelado o se han reorganizado de otra manera y bueno a raíz del tema de la pandemia, que a todos nos cambió la vida y que se hizo ahí un quiebre de situación tanto amical como laboral porque tuvimos que acostumbrarnos y adaptarnos a esta nueva forma de trabajo, si bien es cierto nos ha distanciado un poco de manera física hemos tratado de mantenernos conectados a través de la metodología ágil y a través de todas las herramientas que ellas nos proporcionan para llevar a cabo este tipo de actividades y bueno buscar que siempre haya un punto de partida en toda actividad que realicemos, ya sea antigua o nueva buscando siempre la optimización de nuestros procesos.

Afortunadamente, tenemos la opción de trabajar toda la jerarquía de nivel horizontal, si bien es cierto hay un nivel de jerarquía por cada puesto de trabajo y cada líder de tribu de nuestra área siempre hemos manejado una comunicación abierta del subalterno, en todo caso de subordinado con el jefe inmediato y más allá de ello llámese el Gerente o el Director del área, los líderes siempre han sido personas muy abiertas a escuchar opiniones a dar nuestro punto desde el otro lado, también están siempre abiertos a que nosotros le presentemos alternativas de solución o implementación de nuevas formas de trabajo para hacerlo más ágil y óptimo y esto se ve además reflejado en el resultado que le presentamos al cliente. Porque si bien es cierto, se trabajan metodologías ágiles para optimizar nuestro trabajo, esto definitivamente se va a haber compensado y gratificado en cara a nuestro cliente porque se va a dar cuenta que no estamos estancados dentro de un mismo panorama

a veces hasta un poco retrógrada porque todo se va actualizando en el día a día, sino vamos a la vanguardia de los cambios y de las herramientas que se nos presentan en el camino como éste.

## **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Claro que sí, como te comenté hace un momento, si bien es cierto nosotros siempre hemos trabajado de una manera horizontal de hecho nos habíamos quedado un poco estancados en el tiempo llevando a cabo nuestras reuniones donde no teníamos una estructura mucha más definida de lo que estábamos en ese momento trabajando y hacia dónde apuntábamos, hacia dónde era nuestro destino final el trabajar sobre un punto específico. A raíz de la metodología ágil hemos podido desarrollar y/o evolucionar en todos los puntos que la metodología nos ofrece; como innovación, optimización de procesos, desarrollo de herramientas y además al mencionar el desarrollo de herramientas, hay que precisar también que la empresa nos ha facilitado un nuevo módulo de gestión, un nuevo módulo de trabajo que ha actualizado el sistema madre con el que trabajamos la nómina en el área y eso nos permite tener un mejor desarrollo de todas nuestras actividades de hacerla de manera más óptima, como toda nueva implementación siempre trae sacrificios y un doble esfuerzo porque hay que buscar siempre que lo anterior bueno lo nuevo supere ampliamente lo anterior, digamos entre comillas para justificar éste gasto en el que la empresa incurre y que además nos facilita el trabajo diario. Entonces, definitivamente la metodología ágil nos ayuda a convertirnos en mejores gestores de nuestros procesos y además también nos permite tener una mejor visión, como vuelvo a repetir de todo lo que nosotros queremos lograr en cara a nuestro trabajo el uso de nuestras herramientas y estar siempre a la vanguardia de la nueva tecnología a veces es un poco difícil salir de la zona de confort, pero nunca está demás darnos esa oportunidad de poder mejorar, si bien algo que veníamos trabajando a lo largo de los años esta herramienta nos permite tener esa posibilidad de optimizar en todo sentido, no solamente horas hombres sino también en los procesos que se viene realizando de manera manual o que a veces con las leyes, normativas y reglamentos que se van actualizando también nos permita implementarlo en nuestro trabajo.

**3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Esta nueva implementación se hizo de manera paulatina como creo que se debe llevar a cabo todo nuevo cambio como lo mencioné, a veces es un poco difícil salir de la zona de confort o de la forma en la que has venido trabajando habitualmente y plantearte una nueva metodología a veces puede causar cierta reacción de incomodidad o de repente de apego a lo anterior y desprendimiento de ella para poder incursionar en lo nuevo. Es ahí donde se prueba la resiliencia de las personas, el hecho de querer descubrir las nuevas formas de trabajo la empresa lo llevó a través de capacitaciones, charlas, inducciones, familiarización con el uso de la herramienta, todo esto fue muy paulatino y de verdad que nos hizo comprender más de cómo iba a impactar esto en nuestro día a día y nos ayudó de verdad de manera satisfactoria, hoy en día lo podemos ver reflejado y demostrar que la primera adaptación a esta herramienta fue a lo largo del tiempo beneficiosa para nosotros y se nota en los resultados.

La empresa nos capacitó, nos brindó las herramientas necesarias, nos indicó como era que se podía trabajar de qué manera y todo fue paulatino, progresivo y hoy en día ya lo venimos aplicando al 100%.

**4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Yo creo que más que faltar algo, lo que siempre se tiene que buscar como todo en la vida es una constante capacitación, si bien es cierto tú ya estás familiarizado con el uso de la herramienta y lo aplicas en tu trabajo siempre es bueno tener como que un recordatorio, una capacitación, una especie de actualización constante de esta información porque siempre se va a actualizar. Yo creo que, cada semestre podemos tener la posibilidad de poder tener una actualización y ver si lo que se está haciendo hoy en día está siendo 100% óptimo o en todo caso buscar o ir camino a ello, si bien es cierto y como te mencioné hace un instante, la empresa nos brindó la capacitación en su momento, siempre hay rotación de personal hay gente que se va y gente que viene, entonces a veces uno no puede o no está preparado para orientar al nuevo colaborador o hacer una especie de docencia al nuevo colaborador de éste tipo de herramientas que no en todas las empresas hoy en día la utilizan, entonces no está demás que esta herramienta se esté actualizando constantemente no solamente para

las personas que ingresan a la empresa sino para nosotros que ya estamos haciendo uso de ellas y si sabemos que existe alguna nueva actualización de ella podemos estar al tanto, así que creo que eso es lo que podría mejorarse.

A los líderes los mandaron a capacitarse primero precisamente por ser líderes de equipo y tener personal a su cargo, ellos viajaron para hacer esta capacitación y luego a través de lo presentado vinieron a impartirnos la capacitación, lo hicieron muy bien fueron unos líderes que se comprometieron desde el inicio con llevar a cabo esta nueva metodología y nos transmitieron esa vibra de querer trabajar de una manera más ágil, más dinámica en nuestro trabajo porque si tú eres una persona que a lo largo de viene viendo determinado proceso, pueda que no esté mal pero sí que se pueda mejorar, entonces con esta nueva óptica, esta nueva visión, tú te das cuenta que lo que venías haciendo, vuelvo a repetir no estaba mal pero si se podía optimizar, entonces eso fue lo que nos demostraron los líderes no sólo con la capacitación, sino que con claros ejemplos, de cómo podríamos impartirlo en nuestro trabajo.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Si, yo creo que definitivamente valió la pena todo el esfuerzo desplegado por la empresa para ésta implementación, creo que el resultado se dio y fue lo esperado, tan es así que, el año pasado se hizo el cierre de manera satisfactoria con varios showcase presentados por cada división de negocio y en realidad vimos que cómo lo he mencionado se ha podido optimizar mucho de nuestros procesos, por darte un ejemplo, un proceso en una determinada área se hacía en 96 horas y con ésta metodología y con la implementación de todos los recursos que se nos dio en ese momento, el área pudo reducir a 13 horas de inversión hombre para llevar a cabo ese proceso o sea imagínate el impacto que tuvo.

Eso se logró no sólo gracias al uso de ésta herramienta, sino como vuelvo a repetir a la inversión que hace la empresa, con la compra de nuevas licencias, adquisición de nuevos sistemas, con el soporte del equipo de sistemas que para llevar a cabo este tipo de implementación es de vital importancia, entonces sí nos ayudó un montón el poder contar con todas éstas herramienta y poder optimizar éste proceso y bueno ése es uno de los ejemplos que te comento, han habido varios a lo largo del año pasado y bueno éste año estamos encaminados a cumplir con lo mismo, se ha hecho parte de nuestro día a día.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Si, definitivamente se ha creado una comunicación fluida, se ha creado una comunicación donde tú puedes expresar lo que en ese momento sientes que te está ahogando en el trabajo, porque nos ponemos a pensar en un grupo de trabajo cada uno es responsable de ciertos procesos y a lo largo del mes y te hablo básicamente en el área en la que yo me desempeño que es recursos humanos, a lo largo del mes tenemos fechas de cierre para determinados procesos, puede que en ese momento la persona A, este atorada de trabajo mientras que la persona B, como todavía no ha llegado el peso de trabajo a sus a sus manos, está todavía un poco más suelta en el horario, entonces yo estoy comunicada a través del WhatsApp, chat, llamadas o reuniones por Teams, entonces comunico que porsiacaso estoy trabajando en ello, por favor si pudiera recibir apoyo, inmediatamente la gente está predispuesta a ayudarte a colaborar contigo para que puedas digamos liberarte un poco de la presión de trabajo y culminar cuanto antes y tener el tiempo de hacerla validación correspondiente del trabajo ejecutado; antes era un poco más difícil actuamos un poco más como islas no estábamos al tanto del día a día de una persona y de la otra dentro de una misma área, esto nos ha ayudado a conocer qué hace cada uno y no solamente eso, también hacemos unas capacitaciones al interno para que la persona que ve un determinado proceso pueda suplir en el momento que una persona pueda salir de licencia, vacaciones y estar al tanto del trabajo que realiza y saber los acuerdos que se ha llegado con el negocio y además de ello lo que nos ha ayudado bastante es que a través del stand up, se desarrolla la herramienta del murals que es lo que te comentaba, nos ayuda a tener una mejor digestión de las actividades que se dentro del equipo de manera diaria.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Mira el tema de la metodología ágil, no sólo te facilita el trabajo si no te da empoderamiento de tu trabajo, porque te permite tener digamos una mejor capacidad de análisis y visión de las cosas que podría ser tus trabas en el camino, entonces esto te permite muchas veces como tienes que desarrollar una implementación de un proyecto que es de gran envergadura, lo que te permite es liderar un grupo de trabajo

sin la necesidad de ser un líder , entonces te permite relacionarte entre las personas , sabemos que no todos venimos de la misma formación ni académica ni de estudios ni de cultura ni de religión, cada uno somos un ser individual y diferente uno del otro, entonces esto lo que nos ha permitido es conocer el campo laboral y muchas veces también el campo personal, ser un apoyo el uno del otro para poder llevar adelante el equipo, entonces el hecho de haber liderado en algún momento más de un proyecto, me ha permitido tener una mejor visión de lo que es ser un líder, sin la necesidad de ser uno , pero te hace ver lo difícil que puede ser por ciertos momentos liderar un equipo y poder consensuar a todos porque todos piensan diferente y a veces hay personas que sostienen su punto de vista de manera enérgica y quieren hacer valer su voz y su voto, qué es válido pero también es poder ser un especie de facilitador y poder consensuar entre todos y lograr la mejor alternativa de trabajo que en realidad se va haber impactado para todo el equipo, lo que puede fallar para ti, no sólo va a fallar para ti, sino que también va a fallar para todos porque en cara al negocio tú eres un sólo equipo, no es que seas una persona individual y que tú trabajo se va a evaluar de manera individual, es el equipo encara al cliente, eso es lo que hemos aprendido a comprender también a través de esta metodología.

Yo sigo desarrollando el mismo puesto de trabajo pero si las funciones han cambiado, porque como te digo se me da la posibilidad de liderar equipos de trabajo para presentación de proyectos y eso me da una oportunidad de poder desarrollarme en otros campos que no sabía que era capaz de poder hacerlo, el poder llevar a cabo reuniones con el cliente, el poder llevar a cabo una reunión en la que yo me sienta como vuelvo a repetir empoderada y que tengo uso y manejo de todo lo que es mi proceso y defenderlo, porque ciertos momentos que cuando tú como empresa brinda un servicio a un cliente, el cliente bueno siempre existe la frase cliché qué el cliente siempre tiene la razón, pero no necesariamente es así, tú tienes que tratar de hacerle entender que a veces, las decisiones que toma porque yo como proveedor del servicio no solamente me voy a ceñir a lo que el cliente me va a pedir, sino también que a veces tengo que tratar de negociar tratar de ver que lo que él me está pidiendo puede ser un poco inviable, por diferentes razones, diferentes factores que sean debidamente sustentados lógicamente, entonces eso nos ha brindado a nosotros esa alternativa de poder desarrollar ese tipo de actividades sin necesidad de cambiar de puesto pero sí de acción o de campo de trabajo para poder tener una mejor visión y por qué no en

algún momento poder también migrar a otras áreas por el conocimiento adquirido en tu área de trabajo.

## **Participante A2**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Somos una compañía relativamente nueva (formada hace poco tiempo), ahora nosotros prestamos servicios a un cliente en especial, entonces lo que nos diferencia de otras compañías prestadoras de servicio de contabilidad y recursos humanos es que conocemos los requisitos y requerimientos de nuestros clientes y lo entendemos, a parte tenemos mayor flexibilidad, si ellos nos piden algún cambio o algo excepcional, por ejemplo, he estado presente en algunas reuniones donde participaban otras empresas que brindan este tipo de servicio y no tienen esa flexibilidad con el cliente.

Ahora a nivel de las comunicaciones, anteriormente si era un tema presencial, asistíamos a sus instalaciones, de por sí nosotros tenemos bastante interacción con el cliente, no solamente los jefes o directivos o la plana de mando sino también el personal que labora en la parte operativa interactúan bastante con el cliente y cada área trata de involucrar al personal no solo en las reuniones a nivel de jefes ya que muchas veces hay reuniones gerenciales que pueden acudir los colaboradores donde expresan sus opiniones, ideas y propuestas de solución.

Entonces, lo que nos diferencia es que brindamos al cliente un servicio personalizado y especializado con los conocimientos que tenemos y la flexibilidad.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

El cambio en el tema de las metodologías ágiles, es un cambio total, tienes que hacer cambio de conciencia y chip, que tienes que fomentar en tu equipo de trabajo a nivel de empresa, iniciando desde la cabeza hasta el último colaborador.

Entonces, si ha habido un cambio muy importante, existió una fase de inicio, intermedia, ahora estamos encaminados solos, ya cada uno sabe adoptar el tema de la conciencia ágil (en su mayoría), por ahí quedan algunas personas que se rehúsan al cambio, como puede haber en toda institución, pero estamos en un mundo de adaptabilidad al cambio y esto es lo que han entendido mucho del personal de la empresa.

Considero que todas las empresas para ser competitivas no solo obran a nivel de equipo primero tendríamos que partir por un cambio de toda la empresa y entre esos cambios está el tema de las metodologías ágiles.

Ahora el tema comunicacional, básicamente pasa por la comunicación que pueden tener los jefes (teniendo en cuenta que forman un rol o pieza clave de este proceso de cambio), anteriormente se tenía, pero pasaba lo siguiente, iba el colaborador y preguntaba ¿Cómo hago esto? Ahora es, les presento mi propuesta, desde ese punto de vista un cambio.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Hemos cambiado el chip a todo el personal, teniendo en cuenta que tenemos que ser innovadores, proactivos y ver la mejor manera de sacar las cosas sin tantas vueltas, implementando una mejora, disminuyendo tiempos en ciertas actividades. Si antes un archivo necesitaba tanto análisis ahora somos más prácticos, eso ayuda a disminuir tiempos y ocupar este tiempo en mejorar otras actividades y seguir implementando optimizaciones.

Actualmente según las metodologías ágiles nos reunimos todos los días en la mañana para revisar cuales son los pendientes del día, con ello nos ayuda a tener la visión de que es lo que tenemos que trabajar o apuntar a desarrollar durante el día.

Las metodologías ágiles si ha ayudado mucho al trabajo en equipo, al menos lo que yo veo en mi equipo, que todos trabajan con un fin y todos se apoyan entre todos para sacar adelante un proyecto.

No hay alguna persona que me diga no, porque estoy recargado de trabajo, saben que es parte del trabajo en equipo, pero también depende mucho del jefe, como puedo incentivar y motivar, es un rol importante del líder.

Y definitivamente el tema de gestión de personas, el recurso humano es la parte más importante de toda empresa, y la empresa debería dedicarse porque al final tu capacitas a tu personal y ellos son los que te brindan los resultados, si como empresa no capacitas a tu personal, no lo motivas, no lo empoderas, no le das las herramientas, todo el trabajo que tu puedas hacer no va a tener ningún resultado.

Yo creo que es necesario en cualquier tipo de empresas, se dedique a lo que se dedique, incluso nuestro cliente está implementando este tema de metodologías ágiles y yo creo que, como una empresa prestadora de servicios, la empresa a nuestro cliente también deberíamos estar acorde competitivamente y una de las formas es innovando, incursionando a metodologías nuevas de trabajo que nos lleve a los cambios, a optimizar tiempos, a presentar un mejor producto en menor tiempo, a bajos costos, tal vez no es

contratar a más personas sino ideas de implementación de archivos de macro y que con ideas de los colaboradores se pueden realizar.

#### **4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

La implementación de las metodologías ágiles a nivel de nuestra empresa, lo implementó un equipo de trabajo de nuestra empresa, que ha tenido una capacitación previa (corta), luego ellos dieron charlas e implementaron este cambio de idea o pensamiento a nivel de nuestra empresa.

Personalmente, estuve hablando con otras empresas de cómo se dieron este proceso de transición porque es un cambio de chip total que tienes que dar a todos los colaboradores de tu empresa, entonces a nivel de otras empresas, contrataron a un equipo especializado en temas de metodologías ágiles para implementar este cambio, porque a la larga va a tener un impacto, si esto fracasa o tiene un mediano éxito va a ser resultado de tu etapa inicial.

Yo creo que la mejora que hubiera tenido mi empresa es que hubiese invertido un poco más en el tema de capacitación de las metodologías ágiles sin embargo la participación del personal de nuestra misma empresa y que haya implementado y brindado la capacitación tiene un punto a favor, porque conocen la empresa, como es la forma de trabajo, los valores, la misión, la visión y conocen a la mayoría del personal que laboran, pero considero que se pudiera haber invertido más en la capacitación o tal vez a ver contratado a un equipo especializado en metodologías ágiles.

Y otro punto a mejorar sería en el tema de las personas que laboran en provincia y si bien es cierto a nosotros nos brindaron una capacitación presencial, interactuando el tema de metodologías ágiles (mediante juegos, dinámicas grupales, trabajo en equipo), las personas que laboran en provincia todo lo percibían por una plataforma de reunión (zoom), entonces no han tenido el suficiente alcance o información de este cambio de chip que se ha dado a nivel de empresa.

Si bien es cierto, ahora estamos viviendo un mundo más tecnológico, en este momento se hubieran adaptado mejor, pero en el proceso inicial se llevó a cabo de manera presencial y virtual, las personas de provincia no pudieron sacarles un mayor provecho a esas capacitaciones.

También considero, que a nivel de empresa falta motivación, especialmente a los mayores, pues se ha visto casos en ellos una mayor resistencia. Por ello, este aspecto

puede ser un problema que posiblemente se presente en la mayoría de equipos, dudo que en un equipo el 100 % este en temas de metodologías ágiles por ahí pueden tener una que otra persona que se rehúsa al cambio, en este caso yo creo que si la empresa no te da esas facultades o herramientas, como una capacitación o algún otro tipo de apoyo o ayuda, más que todo el tema de capacitación, tú tienes que ver la manera de avanzar, tal vez no al mismo ritmo, sino empujar a esa persona poco a poco, en algún momento ya es un tema de actitud, esa persona ya no podría cambiar.

Hay muchas personas que les cuesta adaptarse al cambio y otro al estar en tu zona de confort (yo hago esto desde el momento 1, ahora tengo 5 años en la empresa y lo sigo haciendo así porque así me enseñaron en el momento 1), también a un tema generacional, porque generalmente algunas personas mayores se rehúsan al cambio, pero todos esos factores pueden influir.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

El liderazgo ha sido básico porque inicialmente la empresa tiene que saber a dónde ir y como tiene que ir, eso viene con el tema de la capacitación, una vez que ya está capacitado todo el personal, luego necesitas un acompañamiento para saber cómo tienes que hacer eso y si tú no tienes un líder o una figura que te guíe o te oriente al menos en el proceso de transición, no vas a poder adaptarte a este nuevo cambio. Por ello, el tema del líder ha cumplido un papel o un rol muy importante en la transición de cambio de metodologías.

En mi caso, tengo un liderazgo propio a tengo a cargo siete personas, seis personas en Lima y una en provincia.

Ahora, la implementación de metodologías ágiles se traduce en escuchar más a los colaboradores, tal vez antes nosotros estábamos acostumbrados a que el jefe no dé la solución de todo, ahora no, ellos nosotros buscamos la solución y en caso no de no encontrarlo, recién consultamos al jefe y mencionan el problema, pero ahora le decimos hemos pensado en esta solución.

Y desde que se ha implementado el tema ágil todo es un poco más independiente, son más proactivos y todos están a un nivel de competencia positiva para sacar lo mejor de cada uno y ahora cualquier colaborador está en la facultad de poder recibir alguna tarea importante y sacarlo adelante.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Visualizo a nivel de equipo y también de otras áreas que ha habido un cambio a nivel del personal, ahora son más proactivos, están en un nivel competitivo, ya no se estancan en un punto y este tema de la metodología los ha ayudado.

De todas maneras, va a ver personal que se va a rehusar al cambio y en algunas áreas sus jefes directos los tienen identificados, por ahí se puede reforzar con alguna capacitación adicional y aunque es un poco difícil porque es un cambio de chip total y si las personas ya se rehusaron al inicio a este cambio y si siguen en la posición de rehusarse, intentar alguna otra manera, con algún acompañamiento del jefe directo o una nueva capacitación para que todo se vea más uniforme, porque el tema de la metodología es un trabajo en equipo, entonces si todo el equipo rema para un lado y si por ahí una persona rema para el lado contrario, ese trabajo que se quiere plasmar no va a ser al 100 %.

Ahora realizo acompañamientos, cuando tengo que felicitarlos, lo he realizado, antes personalmente, ahora por medios digitales, con correos con copia a mi gerencia o al cliente, de esa manera los puedo motivar, incentivar y realizar un feedback.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Me desempeño en el área de cuentas por cobrar (área contable), tengo la posición de experto, actualmente bajo el modelo de metodologías ágiles y tengo a cargo siete personas.

Si actualmente mi rol ha cambiado, porque en parte estoy para apoyarlos y orientar a los colaboradores, anteriormente podía estar para resolverles todos los problemas (tienes que hacer esto desde el paso 1 hasta el 10), ahora es revisemos tu propuesta, puedes mejorar en esto y realizar la presentación, ahora mi papel ha cambiado y es más un tema de acompañamiento, orientación, apoyo para resolver cualquier duda o cuestionamiento, en caso de que tengan algún problema que no puedan resolverlos estar ahí para apoyarlos, antes era la persona que tenía que darle todas las indicaciones para que desarrollen todos los puntos y prácticamente especificarles lo que tenían que hacer. Definitivamente es un tema más de actitud, porque si tú no quieres avanzar, sigues haciendo las cosas tal cual en cambio y si tú quieres avanzar tú ves la manera de cambiar

(como hago esto u optimizo mi tiempo), existe personas muy competentes, pero no explotan ello.

Por eso, haber implementado un equipo especializado que maneje el tema de las actitudes porque no todas las personas tienen las mismas actitudes o disposición o la misma rapidez de cambiar, si bien es cierto se les puede haber capacitado y haber hecho las dinámicas no todos se adaptan al mismo tiempo.

Por ejemplo, he visto que la adaptación no ha sido rápida, todo ha sido un proceso hasta que ya pueden cambiar su chip y poder innovar, mejorar su trabajo, ser proactivos y competitivos.

Y reitero, para mí es más una cuestión de actitud al cambio, tú decides o avanzas o te quedas estancado y remas en contra de todos.

## **Participante A3**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Bueno, es una empresa que se encarga de automatizar operatividades entonces por ahí que somos un equipo muy innovador, somos un equipo joven porque la mayoría de los trabajadores son jóvenes, por el hecho también de ser jóvenes tienen más actitudes a los cambios, la actitud de aprender de mejorar e implementar las cosas que aprenden en el camino, en resumen, innovadores.

Definitivamente trabajar ahora con metodologías ágiles, es distinto yo he trabajado en muchísimas compañías, He trabajado en Saga Falabella, Lan Perú entre otras y en ninguna compañía vi el sistema como metodologías ágiles, todos trabajan pero no con metodologías ágiles, si se siente el hecho de tener varias reuniones de cumplir varios objetivos de estar siempre preguntando a los demás , si te puedo ayudar en algo o si necesitas algo, eso nunca lo he visto cada uno trabajaba el día a día y cumplía su meta.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Si, yo creo que eso ha nacido a raíz de la implementación, el hecho de trabajar con un equipo joven son como que mucho más activas, como que siempre hay un círculo de amistad porque salen las reuniones etc.,

En otras áreas cada uno trabaja bien pero de manera individual, ya con la implementación de metodologías ágiles en esta empresa se nota el trabajo en equipo como que siempre nos involucramos en todos los temas y con todas las personas porque las reuniones hacen que te involucres en el problema de cada uno y te das cuenta del tema, de las distribuciones, de las labores, te das cuenta de que hay personas que necesitan tu apoyo y que de repente tú sabes solucionar ese problema pero que si no hubiera habido el sistema, nunca lo hubiera solucionado o probablemente hubiera seguido con el mismo problema.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Hubo capacitaciones, charlas, yo fui uno de los líderes de equipo y hemos tenido charlas, capacitaciones y si hemos sido parte de todo este proceso el cual duro alrededor de un mes o un poquito más donde hemos tenido reuniones.

Aquellos que viajaron fueron de otro rango, en mi equipo en el área donde yo trabajo sólo participaba en las reuniones, no he sido capacitado en esos temas, ha habido otro equipo que sí tuvieron que viajar al extranjero para recibir la capacitación.

Los líderes fueron los que nos dieron toda esta información creo que fue algo nuevo, algo muy distinto a la forma de trabajar que teníamos antes y sus charlas todas eran muy dinámicas, se hacían entender creo que llegaban al objetivo; hicieron presentaciones dinámicas grupales ese tipo de dinámicas que te hacen ver las cosas de forma diferente y que a veces uno olvida, el trabajo en equipo, a veces uno trabaja solo y con estas dinámicas tú te das cuenta que unidos, entre todos se puede hacer cosas distintas, esas dinámicas creo que sí ha unido a las personas.

**4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Yo creo que ha sido la adecuada, me parece que sí fue útil lo que hicieron, no sólo en su traslado de información sino también en las dinámicas y los juegos, me parece que ha llegado mucho a la gente

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Las capacitaciones y preparación que tuvieron los líderes, en realidad yo no he participado en esa capacitación con ellos, pero creería que los han capacitado bien, el traslado que dieron de la información a los trabajadores o a los senior, a mí me pareció que sí; digamos que valió la pena creo que han trasladado y han abarcado los temas, en resumen, creo que sí valió la pena.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Sí bastante todo el tema relacionado al trabajo en equipo, sobre todo del desconocimiento de las otras funciones de trabajadores de mi área, entonces este tema de poder comentar todo y aprender cosas de los demás trabajadores, aportó mucho en el tema de involucrarse de no ser tan ajeno en los procesos de otras personas, de la misma forma ayudó a que las funciones se realicen de manera más rápida y sobre todo el tema de soluciones, por ejemplo en mi caso hay personal nuevo que desconoce ciertas funciones y él tan sólo hecho de compartir los conocimientos aporta mucho.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Dentro del metodologías ágiles, no he tenido un cambio de puesto desde que empezó, bueno metodologías ágiles tampoco lo tenemos muchos años, ya con la pandemia más o menos lo tenemos como dos o tres años quizás, cuando era el líder del área en la que estaba cambió bastante porque antes no se hacía ese tipo de reuniones, el hecho de implementar la unión en los chicos y ayudar preguntándoles qué temas necesitan, en qué los apoyamos o qué tal la distribución, creo que esa rol es el más importante ya que como analista pasé a ser una especie de jefe entre comillas y ahora involucrarme con todos y poder ayudar y hacer que todos trabajemos como equipo.

## **Participante A4**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

De hecho, creo que somos una empresa que ha venido por varios cambios y creo que eso es importante mencionarlo. Cambios de estructura, cambios de organizaciones, cambio incluso de personas en las que nos encontrábamos a cargo, los gerentes, los directivos, todo ha cambiado. Entonces algo que se ha mantenido y creo que yo rescato mucho es el trabajo en equipo. Esto que siempre se ha logrado mantener a pesar de las distintas situaciones que hemos podido pasar. Yo creo que va un poquito por ahí. Si bien es cierto se ha mantenido esta idea de poder apoyar al otro en diversas situaciones. A raíz del cambio comenzaron a formalizarse muchos más procesos que de repente antes no lo era. Entonces en este transcurso de tiempo fueron formalizándose.

Antes si alguien necesitaba algo y la cercanía que podía existir, podíamos conversarlo, hablar por teléfono, reunirnos entre equipos y ver una solución, o ver que es lo que de repente una persona necesitaba. Actualmente ha cambiado todo esto a los temas formales. A mandar un correo en el que se encuentra el sustento que tuviste una reunión, o que solicitaste una información o que llegaste a un acuerdo. Algo que de repente antes no se daba, quedaba como en el compromiso de cada equipo y la idea de poder mantener este.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Yo creo que son dos temas. Uno es el tema del cambio de la estructura y luego también el tema de la metodología agile. SI bien es cierto, cuando se implementa la metodología agile lo que intentan hacer es un poquito volverte también o realizar tu propio trabajo. Ser tú el dueño de tu proceso como tal y lograr tus objetivos. Te ponen metas claras y tú tienes que llegar a ese objetivo. De repente con la finalidad de llegar a este objetivo, tú necesitas formalizar todo, formalizar los procesos que puedes hacer, las reuniones que puedes hacer, para demostrar que estás trabajando. Se siente el cambio en el sentido que ya hay muchos equipos que empiezan a ser más autónomos, empiezan a trabajar solitos. No hay el tema de reportar de repente mucho al jefe o al gerente, si no que tú mismo comienzas a solucionar en la marcha, a actuar de manera autónoma, que es algo que la metodología agile si te exige, producto de la misma

práctica. Y creo que todos van en la misma línea de repente ya no vas a depender mucho de tu jefe, no vas a depender mucho del gerente, si no que tú vas a ver lo que es mejor, teniendo en cuenta el conocimiento que tienes de tu servicio y así vas trabajando, sin esta necesidad de repente tener la intervención directa de un jefe o un gerente. Entonces tú vas trabajando para que tu tengas un sustento o de repente una aprobación de tu cliente pues necesitas estas formalidades que si la van a requerir tu propio trabajo.

**3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Yo creo que lo primero fueron las capacitaciones. Eso fue básico, porque el que menos no conocía de esta metodología. Y bueno, una cosa es conocerlo y luego ponerlo en práctica. Algo que fue importante también es fortalecer a los líderes de equipo, a quienes iban a ser los iteration manager, los squad leader, a ellos los capacitaron de tal forma que lleven a su equipo la visión o lo que quería esta metodología. Poder implementarla, llevarla a los integrantes de su equipo y saber cómo iban a marchar en adelante. Por ejemplo, iban a utilizar el standup, esto lo tenía que llevar, lo tenía que guiar el iteration manager, era importante que este iteration manager tuviera la capacitación adecuada en las diversas capacitaciones que se dio por la metodología agile. Pero sobre todo como digo, lo más, o lo básico fue las capacitaciones.

El capacitar a los líderes y ellos eran los encargados de poder transmitir a su equipo, o a su squad, todo lo que te enseñaba la metodología agile y como tenían que trabajar en adelante. Iba a depender mucho de ellos para que todos puedan absorber todos los conocimientos de la metodología como tal y lo puedan implementar en el día a día.

**4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

De repente ir un poquito con la finalidad de las metodologías. Estas capacitaciones que se dieron, por ejemplo, yo sentí que fue super fuerte, fue brusco el cambio que pudo tener el equipo, porque ya venía sumado a un cambio de estructura, entonces esto de repente afecto un poquito al equipo, y si hubiera sido de otra manera, se hubiera explicado cual era adecuadamente la finalidad de implementar las metodologías, de repente hubiera funcionado mejor, o de repente el tema de la sensibilización, el explicarles, el ir más allá en esto, de repente hubiera sido mejor, se me ocurre.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

De hecho, si se llega a implementar, pero como digo fue de manera drástica. Todos comenzaron a aprender de manera super rápida, de hecho, las capacitaciones al final fueron para todos, tanto para los líderes como para todos los integrantes del squad. Si bien es cierto se fueron adaptando estas cosas fue como lo tengo que hacer porque la empresa, es como más que, como me explico. Yo voy a trabajar mejor de esta manera, íbamos a hacer un mejor trabajo, era “la empresa me lo está pidiendo, lo tengo que hacer porque me lo exige”. Entonces, esa fue de repente el problema. Eso hubiera sido mucho mejor, porque de repente lo hubieran sentido de una manera distinta en lo que respecta a como tienes el conocimiento de estas metodologías y como te das cuenta de que te van a ayudar en tu proceso y en tu trabajo como tal. Era un tema de sensibilizar a tu equipo, saber que iba por ese camino y de repente no tomarlo como que la empresa me exige y efectivamente es mi empleadora, entonces tengo que hacer esto. De repente iba más por ese lado, creo que hubiera sido mejor, hubiera ayudado bastante. Agile en la marcha ya te vas dando cuenta que efectivamente te ayuda en ciertas situaciones, a cumplir tus objetivos. De hecho, si te ayuda mucho, pero estas partecitas son las que de repente se perdieron al inicio.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

La verdad si, si cambió mucho, incluso lo de los stand ups, que son estas reuniones que se tienen al inicio de cada jornada, estas reuniones de 15 minutos que a veces se alargan, la verdad, esto nos ayudaba a saber cuánta carga laboral podía tener alguien en el equipo, y en el momento poder distribuirla, de repente uno de ellos podía apoyarlo porque se encontraba más libre y el otro no. Entonces podía equilibrar el trabajo que había dentro de los integrantes del equipo. A nosotros sí, en particular, nos ayudó mucho, porque de esa manera todos trabajaban a la par. Podías ayudar al otro a avanzar. Estas reuniones no habían antes, los stand ups nacen a propósito de la misma metodología agile, y las formas de autogestión dentro del equipo, entonces, esto nos ayuda, comenzamos a trabajar de esa manera, y ya cada uno iba reportando que trabajo tenía, algo que antes tampoco pasaba. Antes teníamos un jefe, derivaba el trabajo y de repente para algunos era más complicado, que a otros hacer ciertas tareas,

y se terminaba acumulando el trabajo y eso no se notaba. La persona que estaba super full tenía que decir “mira, sabes, que no puedo, tengo que quedarme más horas”, hacían horas extras, y no se sabía por qué. Esto no había antes. Con las reuniones diarias esto cambio. Ayudó a equiparar mejor el trabajo.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Actualmente yo soy iteration manager. De hecho, si ha cambiado mi rol y como digo, vino de la mano de dos cambios grandes. La salida de nuestro jefe del equipo, de relaciones laborales, y de hecho mi jefe sale de la empresa y pasamos a estar dentro de un equipo más grande, tal cual pasamos a esa jefatura, y mi jefa pasa a ser la jefa que veía todo el tema de nómina. Pero es que nos absorbe un grupo grande. Entonces ahí fue importante el tema de liderazgo, las capacitaciones de liderazgo, sobre todo al ser yo de iteration manager y poder yo transmitir a mi equipo lo que la empresa quería en su momento y que era la metodología agile. Esto de hecho si impacta bastante porque mi jefa no veía los temas de relaciones laborales, entonces paso yo a liderar el equipo y a poder de repente interactuar mucho más con los temas comerciales, algo que yo antes no había visto, que de hecho si ha sido bastante difícil al comienzo porque de hecho a los abogados les choca un poquito el tema comercial porque están más enfocados en otras cosas, pero creo que si me ayudó bastante también a conocer cuál era mi servicio, como tenía que llegar al cliente, y en sí, en el desarrollo. Me dio un rol más de liderazgo con mi equipo y a poder saber de repente equiparar las tareas, algo que antes no tenía. Antes yo era analista laboral, paso a ser analista senior, quedo como líder de mi squad.

## **Participante A5**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

La empresa como viene siendo parte de un grupo americano tiene una política diferente, aplican más el tema de innovar, buscar nuevos procesos y herramientas, y una de las que nos encantó, es las metodologías ágiles porque nos ayudó mucho en el sentido consolidar el trabajo en equipo, el tema de las decisiones compartidas, lluvias de ideas y nos creó un nuevo sello para lo que venimos trabajando ahora.

Es cierto que a nosotros nos hubiese gustado trabajar antes con esta metodología, porque no solamente era dejarnos de preocupar como trabajadores sino consolidar el trabajo en equipo, que es el pan de cada día; no hay momento en el que no compartimos temas de trabajo, antes cada uno hacía sus funciones y te decía ya terminé y tú continúas con el otro proceso, ahora estamos conectados y conversando a través del teams todo el día a pesar de no estar en una oficina.

Ahora, tenemos reuniones permanentes y nos comunicamos donde vamos a estar y ello nos ha servido muchísimo superar el reto personal, nos sentimos más confiados del trabajo que hacemos, ya no trabajamos con tanta presión, ahora si bien es cierto estamos ajustados de tiempo, pero lo tomamos como un reto, eso es lo que nos ha definido como equipo.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Sí, claro, mucho de lo que nos ha ayudado esta metodología es a ser más dinámicos, arriesgados en las cosas que hacemos, ahora estamos todos los días tratando de buscar mejoras, entonces este tema a nosotros mismos nos pone un reto.

Por ejemplo, si este proceso lo hacíamos así, nos preguntamos por qué no lo hacemos de otra manera, entonces analizamos cuanto es el ahorro del tiempo y cuanto menos esfuerzo nos va a llevar.

Teniendo en cuenta que ahora estamos pasando una etapa muy fuerte por el trabajo remoto, el personal está limitado, mucha de las funciones que se repartía entre dos o tres personas ahora la realiza una sola persona, ya te imaginas la recarga de trabajo que se tiene y teniendo en cuenta que la planilla de Telefónica es un mundo, no todos los meses es lo mismo, además que Telefónica viene de un proceso de cese colectivo,

esto ha conllevado a muchos reprocesos que hemos participado con el cliente de que nos ha servido para evitar contingencias futuras.

Entonces, eso de ser dinámicos y preocupados, nos ha llevado a tener una buena comunicación y muy buenos resultados.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Esta metodología nos empodera como trabajadores en la búsqueda de mejores soluciones, de usar muchas herramientas que tenemos a la mano que no las conoces, por ende, esta metodología nos ha ayudado a conocer o aprender nuevas formas de trabajo.

Ahora, sí compartimos mucha información entre nosotros y con los clientes. Y las herramientas que usamos ahora nos facilita a ese tema, sobre todo sobre la confiabilidad que hay de los sueldos de trabajadores de nuestro cliente y otros, ha sido una mejora muy buena para la cultura que tiene la empresa ahora.

La diferencia de las empresas anteriores es que los niveles de jerarquía son compartidos, nos involucrados mucho en los procesos, siempre piden nuestras opiniones, estamos presentes en las reuniones de comités con los clientes y eso es bueno porque se comparten temas de mejoras entre proveedor y cliente.

Si bien es cierto los resultados han sido auspiciosos, hay aspectos que mejorar, por ejemplo, requieren más personas que puedan asumir responsabilidades de tal manera que los desahoguen porque se han visto sobrecargados.

Y como en todo equipo de trabajo, aún existen personas un poco más recias al cambio, a lo moderno, entonces lo bueno es que, si la mayoría del equipo le pone entusiasmo, esto se contagia, eso nos ha servido. Si bien es cierto, hay algunos en el equipo que no soy muy participativos o de dar muchas ideas, yo creo que, la otra parte si lo hace, y es una manera de motivarse, ya hemos tenido conversaciones individuales, con el ejemplo de los demás, eso se puede cambiar.

### **4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Un punto débil que tenemos es estar ajustados con el tema del personal, nos ha llevado a que nos compliquemos de alguna forma en los trabajos que hacemos, sabiendo que todo trabajo tiene un riesgo y lo que menos buscamos es cometer errores porque trabajamos con el tema de penalidades.

Si bien es cierto nuestros procesos de validación en nuestra planilla han crecido enormemente pero también nos faltan manos. Tenemos un departamento de sistemas muy comprometido, pero igual está ajustado.

Por parte de la empresa, el enfoque debe estar direccionado a las herramientas que nos brinden para poder seguir cumpliendo con nuestras funciones y seguir utilizando esta metodología, muchas de las herramientas que usamos a través de este método ágil, la hemos aprendido nosotros mismos, de repente por alguna falta de capacitación o porque las capacitaciones no han sido bien dirigidas, esa podría ser uno de los puntos débiles.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Es necesario tener en cuenta que para lograr resultados en la implementación depende mucho de los líderes de las empresas, yo creo que, sin esa primera motivación, el resto no podría sumarse a ese reto.

Ahora, realizamos sesiones todos los días (en la mañana, antes de iniciar nuestras labores), usamos mucho el tema de murales para plasmar los procesos que vamos a trabajar de toda la semana, este mural lo iniciamos los lunes y plasmamos los trabajos que tenemos pendientes, los que estamos haciendo y lo que vamos a hacer durante esa semana.

Todos los días en las sesiones de stand-up , nos reunimos una hora diaria iniciando las labores y comienzan a salir las observaciones o quienes están atorados con algún proceso que nos los resuelven áreas internas o externas, la comunicación es diaria y con el cliente es una vez a la semana, tenemos comités todos los lunes; eso quiere decir que las observaciones que salen en las sesiones de stand-up lo llevamos a este comité, lo mismo hace Telefónica, llega con una serie de consultas o indicaciones que también han visto dentro del manejo de sus reuniones internas.

Siendo la comunicación diaria, llegamos al comité y todo mundo sabe de lo que estamos hablando (todos tienen conocimiento de la información para las reuniones).

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Las reuniones que teníamos antes, los comités que celebrábamos, nos reuníamos en una sala con proyección y empezábamos a ver todos los procesos que íbamos a elaborar o iniciar durante un periodo determinado, estaban presentes los partner's de la empresa y todo el equipo de nóminas y liquidaciones, entonces las reuniones si bien es cierto eran dinámicas no tenían una metodología (esquema de trabajo establecido), era lo que salía en la reunión, se concluía y se levanta el acta, con ello se finalizaba la reunión.

En cambio, ahora hay esquemas, antes de las reuniones estamos viendo que estructuras vamos a llevar, todo más esquematizado y formal, las actas de reuniones son compartidas desde la Gerencia hasta la última persona o asesor de equipo, las estructuras son más establecidas y centradas.

Como te digo estas reuniones que tenemos a diario nos sirve para retroalimentar lo que hacemos, al estar pendiente del trabajo que hacen los demás porque también depende del nuestro, eso nos ha hecho consolidarnos como equipo, este tema no lo hubiéramos aprendido si no conocíamos el proceso, es una de las mejores herramientas que hemos podido haber trabajado.

Nosotros hasta nos emocionamos cada vez que presentamos un proyecto porque la forma en que lo hacemos y la forma en que la empresa lo ve, nos motiva y nos recompensa como trabajadores, es muy gratificante.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Cuando estuve en la empresa el año 2010, yo ya venía trabajando nóminas y planillas, con el tiempo fui asumiendo un poco más de responsabilidades sin desligarme de la parte operativa, pero como te digo, desde que estamos usando esta metodología, me ha permitido ser un líder que no solo se preocupa por la parte operativa sino también de las mejoras continuas y estar más inmerso en el tema de coordinaciones, que es lo que ha ayudado un montón a crecer y consolidarme en la empresa.

El tema de liderar un equipo conlleva a que este tras del trabajo de cada uno, porque en realidad, mucho del trabajo que compartimos me sirve para conocer todo un proceso desde que inicia hasta que termina, puedo ver dónde están los puntos débiles, hacer

mejoras e implementar un proceso adicional, eso me ha servido para mirar el horizonte que antes por estar metido dentro del proceso no tenía como verlo y con la metodología he aprendido mucho a conocer todos los procesos (inicio y término) y buscar los puntos en los cuales podemos centrarnos.

Por mi parte, siempre he sido el coordinador de las nóminas, pero mi parte operativa era muy marcada entonces yo estaba muy metido en la parte operativa, con las metodologías yo he aprendido a poder delegar muchas funciones y meterme un poco más en el tema de coordinaciones, de estar buscando la mejora continua, más eficacia en los controles, que es lo que faltaba, eso me ha ayudado como Team Leader (jefe de grupo) a buscar más oportunidades y desafíos, buscar nuevos recursos y más que todo delegar cosas que yo tenía ya delimitado que todos los meses lo realizaba yo, esta metodología me ayudo con delegar el trabajo que yo hacía.

Antes del cambio, teniendo a los jefes directos y lo primero que buscaban es que cumplas ese proceso de manera monótona, que esas son tus funciones y no puedes salirte de ese esquema y eso lo que yo veía antes o dependiendo mucho de las decisiones que tomaban nuestros jefes y con la operativa que manejábamos era muy difícil, lo veía muy desorganizado por que las personas que están en la parte operativa tienen otra forma de ver los procesos y soluciones, los cuales los jefes no los veían de esa forma. Entonces, normalmente el líder antiguo, era la persona que mandaba, ese cambio ha sido muy notorio, ahora si hay mucha delegación de responsabilidades y ha ayudado mucho al trabajo que hacemos ahora.

## **Participante A6**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Con ésta transformación, nosotros venimos de una empresa española de la cual ahora hay como dos no sé si llamarlas corrientes pero hay como dos tendencias, los que somos más antiguos que somos más familiarizados a ésta parte del trabajo como una parte familiar y las nuevas personas que han ingresado ya después que están un poco más orientadas a los objetivos, porque ahora la empresa al ser americana esa es su tendencia, pero algo sí, que nos caracteriza a nosotros es que siempre está en el ADN cumplir con los objetivos, con las tareas brindando un valor agregado de tecnología de optimización en los procesos, viendo la mejor manera de hacer las cosas más rápidas, también porque está dentro de nuestro core de negocio brindar un servicio con la aplicación de tecnología y optimización de procesos, entonces eso básicamente es la característica que nos podría definir actualmente a todos.

Por ejemplo, se cuida mucho la seguridad de la información, más que en otras compañías, podría ser algo que nos hace diferente, sobre todo en las charlas, cursos siempre han mencionado el tema de la seguridad de la información.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

A raíz de las metodologías ágiles hubo un cambio positivo porque es como teorizar un poco lo que estaba ahí en la nebulosa, lo que escuchábamos, lo que veíamos y al aplicar las metodologías ágiles, estar en las charlas, al recibir las horas, al estar orientados cada uno puede bien marcar de cierta forma la iniciativa de algunas cosas distintas más rápidas, a raíz del cambio de las metodologías ágiles, si hubo un cambio positivo sobre todo orientado al cliente, orientado a que nuestros tiempos se optimicen para lograr resultado que la compañía espera.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Bueno, es que esto justo vino con el ingreso de la nueva matriz, quien trajo este proceso con mucha fuerza, se siente o se ha sentido que el objetivo es como que un poco más importante que las personas, de cierta forma, nos dan las herramientas, nos dan todo, pero tienes que cumplir con tal objetivo como sea y con las metodologías

ágiles vino también mucho el tema de la reducción de la optimización el recurso humano.

La empresa dentro de su core de negocio, capta un servicio y dentro de un tiempo el mismo servicio se optimiza; por ejemplo, tú me contratas a mí y dentro del servicio tengo 100 procesos pero la empresa por contrato de acá a dos o cuatro años ya no van a ser 100 procesos sino van a hacer 80 procesos, entonces obviamente nosotros cobramos por procesos, en consecuencia la facturación disminuye y esto a su vez hace que disminuya el recurso humano, es decir menos proceso igual a menos recursos, entonces eso al principio era muy bonito pero después fueron viniendo los ceses y como que ya se vio direccionado por qué tanto impulsaba éstas metodologías.

Sobre las capacitaciones, sí claro nos fueron capacitando, nos indicaron que iba a ver una supervisión diaria que teníamos que cumplir, también se preocuparon de cierta forma para que las tecnologías vayan de la mano, en cuanto a la infraestructura trajeron sillas ergonómicas, las máquinas muchas de ellas las actualizaron debido a que teníamos máquinas muy antiguas, todas las máquinas pasaron a ser laptops antes teníamos PC's, físicamente también hubo una transformación en equipo, sobre todo. En cuanto a tecnologías, sí una modernización.

#### **4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Creo que faltó definir el objetivo del por qué hacemos todo esto, cuando tú ves que la gente está cesando empiezas a tenerle miedo a esta metodología que de cierta forma si es buena porque optimiza el proceso, pero tú ves que al final desencadena en un cese, es decir al final estas metodologías optimizaron, cumplieron con el objetivo de la empresa pero dejaron de lado a las personas y los cesaron cuando obviamente hay un tema de competitividad, se quedan los más competitivos y eso también es bueno porque da valor agregado pero no se enfocó de esa manera, la gente dice “estamos aplicando estas metodologías, estamos siendo óptimos y al final uno se va”.

Se creó una incertidumbre bastante grande y bueno no todos hasta ahora entiende o ven de esta óptica que al final se quedan los más competitivos, como que faltó aclarar un poco de eso en el objetivo principal.

Sobre los líderes creo que fueron los que debieron transmitir esto a las personas, debieron transmitir el objetivo porque no creo que sea de recursos humanos transmitir esto directamente, los líderes debieron dar esa tranquilidad, debieron indicar que este

es un proceso, muchas veces los líderes parecían desconocer o tener poco conocimiento, parecían no estar neutros ante esta llegada, porque ellos tampoco sabían que podía desencadenar estas aplicaciones que al final optimizan el recurso humano. Entonces, sólo decían apliquemos ya que son políticas de la empresa pero no se mostraban de una manera muy optimista, es decir: indicando que estas aplicaciones nos van a ayudar a cubrir algunos puntos que anteriormente por el tiempo no podíamos, que nuestro trabajo ahora va a ser mucho mejor, si bien es cierto vamos a optimizar por algunos puntos pero vamos a ganar detalles en otros temas, eso va hacer que nuestro trabajo sea mejor, también ellos estuvieron como que un poco inciertos o con un poco de temor de transmitir algo de lo que no estaban seguros.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Al final se implementó de una manera al 100%, cumpliendo todos los objetivos que la empresa nos ponía, pero más por obligación que por entusiasmo, como cuando te dice que está aplicando una metodología moderna la cual se está usando en el mercado, no siento que fue así, por lo contrario, fue como que se tenía que hacer porque en la empresa indica que debería cumplirse.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Si, nos ha permitido estandarizarnos manejar un mismo lenguaje de comunicación en general, ya sabemos que el stand up se tiene que dar todos los días nosotros sabemos que dentro de estas metodologías tenemos que aplicar ciertas métricas que son transversales para toda la empresa, entonces cuando nos reunimos entre líderes podemos de alguna manera tener un lenguaje común que nos ayuda a enriquecernos unos con otros, la implementación nos ha ayudado, nos llevó también a ordenarnos bastante.

En el trabajo de equipo no sé si ha mejorado, no sé si la palabra es mejorado porque el trabajo en equipo el compromiso siempre fue bastante bueno, siempre hubo un estándar bastante alto, lo que quizá ha hecho es que sea más óptimo en un menor tiempo, lograr un objetivo en un menor tiempo, con relación al trabajo en equipo incluso yo diría que algunas personas lo hacen con un poco de temor, en ocasiones cuando nos asignan algunos trabajos, no sé qué tanto porque al final como te decía en

un principio entienden que si usan estas prácticas al final de año, existe la probabilidad que termine en cese algunos programas de retiros genéricos, entonces por ahí creería que el trabajo en equipo no sé si ha bajado, en realidad, no sé cómo evaluarlo porque por ejemplo; cumplimos lo hacemos pero la sensación en las personas no es la mejor.

## **7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Mi rol anterior era mando medio se podría decir, veía un cliente bastante activo y luego se dio la oportunidad de trabajar con otro cliente similar, el cual está presente en la región en cinco o seis países en Latinoamérica y España, postulé para estar en este nuevo proyecto, pero mi rol ha bajado digamos un poco, es decir, es un poco más operativo que de gestión porque ahorita estamos en una etapa de transición, no estamos operando al 100%, estamos captando información, conocimiento, con nuevos puntos de control previos a la implementación en lanzamiento oficial, el cual saldrá al finalizar el año.

Lo llamamos transición porque es fijo que el cliente está con nosotros y estamos poco a poco con un plan de trabajo, capturando información tal que el día uno, donde nosotros vamos a estar solos empezamos a operar sin ningún problema, conocer el proceso al 100% y la legislación, porque son legislaciones de varios países, las consecuencias, los tiempos, las herramientas conocer también los procesos internos, los flujos de procesos, los cronogramas aún estamos en esa etapa por ahora hasta la salida en vivo como lo llamamos nosotros.

El rol que ha cambiado a raíz de las metodologías ágiles nos ha permitido y nos permite como ya está estandarizado, como ya está fijado más o menos el camino que nosotros tenemos que seguir y está supervisado, nos permite de alguna manera supervisar de una manera estándar. En cuanto al rol, no habido un cambio radical pero sí es un rol ordenado, como te decía anteriormente todos podemos hablar un mismo lenguaje que todos conocemos y que podemos compartir, antes creo que no podíamos mucho compartir estas experiencias porque cada uno tenía una manera de trabajar distinta, cuando hay reuniones o cuando hay alguna charla o un focus group, podemos hablar o intercambiar ideas e intercambiar experiencias a raíz de la implementación de estas metodologías, eso nos suma bastante a cada uno de nosotros, en resumen rol en si no ha cambiado mucho porque el que hace gestión u operación sigue haciéndolo como tal, pero en el detalle si nos ayuda a mejorar en la gestión y la operación,

manejan y muestran aplicaciones de éxito, entonces como operación tienes una idea de cómo mejorar y en gestión sucede lo mismo, en ambos casos nos ayuda y permite hacer otro tipo de mediciones que también se podrían aplicar, pero no habido un cambio radical a raíz de esta implementación.

## **Participante A7**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Cuando hablamos de metodologías ágiles en la empresa, podemos hablar de una empresa que está trabajando bajo una estructura (utilizando el mural), en mi área nos reunimos todos los días para determinar cuáles son nuestras actividades, buscar apoyo si en caso lo necesitamos.

Si hablamos como es políticas de formación en la empresa, siempre se busca innovar, buscar las mejoras de los procesos, las mejoras hacia nuestros clientes siempre escuchándolos que es lo más importante, como logramos eso, a través de reuniones (antes presenciales, ahora por medios digitales).

En la comunicación interna, la empresa siempre ha buscado tener satisfechos a sus colaboradores y lo viene manteniendo antes y después de la metodología, a través de capacitaciones, charlas, reuniones de integración que se vienen realizando en diferentes actividades (día de la madre, día del padre o navidad) que nos permite ver cómo están los resultados de la empresa y nos mantienen informados de las novedades, eso nos permite sentirnos parte de la empresa

Si hablamos de las políticas informales, de repente podemos decir, que está el apoyo entre compañeros en cuanto al darnos la mano en equipo, lo llamo informal, porque si bien es cierto que la empresa brinda diferentes servicios a varios clientes y estamos divididos en dos locales diferentes, nos ayudamos internamente, por ejemplo, si el cliente pide una información y el otro colaborador lo tiene, compartimos esa información para que el cliente se sienta escuchado y atendido.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

El ser parte de la empresa y adaptarnos a una metodología diferente y nueva hizo que a muchas personas les costara adaptarse al cambio, teniendo en cuenta que para algunos es bueno sin embargo para otras les costó mucho adaptarse, aceptar nuevas herramientas, formas de trabajo y fueron muy reacios; esos comportamientos se sentían, mientras un grupo está corriendo para llegar al objetivo de manera diferente, existen otros que querían realizarlo de la manera que siempre se hizo.

Antes cada uno sabía cuál era su función y si necesitaba algo enviabas un correo a tu compañero y esperabas a la respuesta hasta encontrar la solución, hoy es diferente,

hacemos todos los días reuniones cortas (revisando el mural) para saber qué actividades tenemos para hoy, actividades pendientes y las que ya se han cerrado, quien necesita ayuda, ello nos ha permitido mejorar la comunicación, la retrospectiva (lo trabajamos de manera mensual) y lo trabajamos para la presentación de las mejoras de las innovaciones y podemos hacer el feedback que necesita el equipo. Todo ello gracias a las ceremonias ágiles (interno) y en la comunicación con los clientes se utiliza bastante los medios digitales (whatsapp) y logramos una interacción más cercana.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Antes existía, si bien es cierto teníamos las reuniones con los clientes, se buscaba innovar, no existía ese empuje que hoy se tiene, hoy es para nosotros algo principal y brindarles a nuestros clientes un trabajo de calidad y un plus adicional.

Antes por ser parte del grupo español seguimos trabajando en ese ritmo de robot, si bien es cierto había mejoras y cambios, se escuchaba al cliente, pero no al nivel que hoy se realiza porque nos han brindado las herramientas, tenemos nuevas plataformas que están a nuestro alcance y nos reta a brindar algo adicional.

Lo que teníamos antes y quiere la empresa es volver a esa forma de trabajar donde el capital humano (colaboradores) eran lo más importante, sé que lo están haciendo poco a poco, por ello nos estamos sintiendo más escuchados, claro que los primeros años ha costado un poco más la adaptación, pero hoy tenemos canales de comunicación y el colaborador se siente escuchado

### **4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Si bien tenemos muchas herramientas que nos han brindado para poder acceder siempre existe el tema burocrático, a veces aportamos ideas innovadoras o herramientas que encontramos en internet, pero nos comunican que es un costo adicional entonces tiene que pasar por aprobaciones y eso retrasa y puede generar desmotivación con tu proyecto.

Respecto al tema qué se puede mejorar, son las aprobaciones, aún seguimos siendo un poco burocráticos y se entiende que es por una estructura que ya está definida en la empresa por ser subsidiaria del grupo americano, eso es lo que retrasa algunos

procesos y si genera algunas molestias tanto para nuestras actividades y la de los clientes.

Si bien es cierto se realizó capacitaciones al iniciar metodologías ágiles se hizo un despliegue para todas las áreas, hoy se realiza el seguimiento para cumplir con los murales, pero falta realizar una retroalimentación o capacitación porque eso te lleva a ver algo que ya habías olvidado por ser rutinario, faltaría mejorar internamente y con los clientes.

En algunos casos ha sido el grupo de personas adultas que de repente por algunas formas estructuradas mentalmente no han querido aceptar el cambio, en otros casos personas jóvenes que se rehusaban a aceptarlo o lo hacía lento o a su ritmo y ello retrasa el trabajo de los demás sin embargo hemos tenido todos los casos se ha podido mejorar y siempre buscando un líder para que pueda brindar un punto de equilibrio para que todos logremos alcanzar el objetivo.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Es un proceso que se va dando paso a paso, si bien es cierto, la empresa no es parte del grupo español, con ello dio un gran paso de desligarse, aún tenemos personas que están bajo esa estructura del antes y eso retrasa que sigamos avanzando.

Cuesta un poco adaptarse al cambio a unos más que otros, de repente eso algo que limite que podamos continuar y no hayamos logrado el resultado óptimo, si bien es cierto estamos avanzando bastante eso podría ser un limitante, que poco a poco las personas que están en la empresa puedan adaptarse a todos estos cambios y mejoras y ya no esperan a que les digan que tienen que presentar su mejora sino sea iniciativa de cada uno, ser proactivos y no reactivos.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

En mi experiencia personal, tuve una anterior jefa que me brindó esa libertad de ir a las reuniones con los clientes para presentar la información y buscar mejora, hoy la jefa que tengo también te permite lo mismo, siempre teniendo en cuenta que habrá limitantes ya que existen procesos que, si o si necesitan aprobación por otras áreas, pero si son procesos que están establecidos, si me han permitido crecer en cuento a

experiencia laboral y personal porque he podido tomar ciertas decisiones y he aprendido de los errores.

Ahora toda la información está cargada en la nube (todos somos tecnológicos) y compartimos la misma información siendo lo más transparentes posibles.

El liderazgo es muy importante, porque son las cabezas (líderes) quienes dirigen y van haciendo la escala en cascada, ellos han sido capacitados para todos los temas y si bien es cierto les ha costado a los líderes antiguos adaptarse a algunos de estos cambios y en algunos casos puedan errar porque están aprendiendo a nosotros nos están enseñando y nos impulsan a continuar con todo ese tema.

## **7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Me desempeño en el área de recursos humanos (servicio médico), llevamos la administración y el servicio médico (EPS) y otras pólizas como practicantes y planes de cesados para los clientes. Y el cliente más grande que le brindo atención es Telefónica y las empresas que pertenecen a este grupo, siendo alrededor de 11 clientes.

En seguro médico tengo recién dos años que es casi el tiempo que tiene implementado la metodología.

La transformación ágil nos ha cambiado bastante teniendo en cuenta que en mi equipo somos dos personas más que venimos trabajando y el squad leader me ha permitido tomar ciertas decisiones y hacerme cargo de mi servicio y equipo, dándote cierto empoderamiento y responsabilidad ya que confían en ti y en tu trabajo por ello sabes que tienes que esforzarte mucho más para alcanzar los objetivos del área, por nosotros, los clientes y la empresa. Por ello he sentido esa diferencia del antes (comunicación más vertical) y ahora el jefe da más libertad para tomar decisiones cuando sea necesario.

Hoy en día han permitido que cada uno sea dueño de su trabajo, si bien es cierto los colaboradores ya tenemos autonomía para ciertas actividades, teniendo en cuenta que la empresa es una empresa relativamente nueva, todavía está en el equilibrio de buscar cual prioriza más, como estamos despegando ha hecho que haya mitad personas y mitad los objetivos presupuestales o los resultados financieros de la empresa.

## **Participante A8**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Algo que la hace única es que incorpora mucho a las personas que ingresan y que son parte del equipo en diferentes rasgos en los cargos. Desde la persona que está haciendo el trabajo más operativo hasta la persona que está como líder en el equipo. Lo que hace es incorporar a todos para que todos estén 100% conscientes del objetivo y todos trabajen de forma constante, de forma siempre innovadora, siempre tratando de buscar esto de la mejora continua en los procesos que vamos realizando. Yo creo que esto es algo que hace resaltar dentro de las empresas que existen ahora.

La interacción con los colaboradores que son la primera parte del proceso a quienes les damos el servicio es por canales formales, por canales de correo, de chat, llamada, teléfono. Entonces esos son los canales regulares para la atención o para hacer la operativa del servicio. De forma interna o de cara al cliente la comunicación también es formal. Regularmente es por correo, tenemos reuniones semanales para revisar como van los procesos o que es lo que está pasando en la empresa, o para tener información actualizada. Principalmente es esto, son comunicaciones formales por los canales de correo en la mayoría de los casos y ahora también por las plataformas virtuales.,

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Yo creo que cambiaron, al menos la parte interna, la parte de cara al colaborador si se mantiene. Es el proceso que nosotros tenemos, pero del lado interno, del lado de coordinación de RRHH y nosotros se ha vuelto un poco más constante, es un poco más precisa también en los tiempos, es un poco más fluida. Yo creo que ha mejorado bastante.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Yo creo que aquí hay algo básico que yo personalmente sugiero, recomiendo y muchas veces aplico. Es que cuando hacemos cambios a nivel interno del equipo y esta vez con la metodología, es que primero nos pasaron a todos por un proceso de capacitación. Nos hicieron parte de ver cómo íbamos a hacer el desarrollo, pero principalmente de conocer el objetivo de hacer ese cambio. De por qué estábamos haciendo todo ese proceso. Y yo creo que eso le da bastante claridad a cualquier gestión que uno quiera hacer.

Entonces cuando nosotros pasamos estas capacitaciones y vimos cómo iba a ser el desarrollo, vimos que la empresa estaba inmersa en todo esto de la novedad que tenían el resto de la empresa, tipo grandes con el tema de las metodologías, que mucha gente ya lo tenía como de repente como conocimiento lejano, fue esta parte de hacernos muy conscientes de lo que estábamos buscando como empresas para que nosotros estemos 100% claros en este objetivo y podamos desarrollarlo luego. A mí me parece que esto ha sido como lo más importante y la acción más relevante de todo.

#### **4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Algo que hemos hecho y tiene que ver con esto de transmitir el objetivo, es que a veces se va perdiendo, tipo este ejercicio del teléfono malogrado. La primera persona lo transmite con mucha emoción y la siguiente persona como que la energía puede ir variando y la siguiente también. Con las personas que han ido ingresando, este transmitir de conocimiento o de las metodologías ya no ha sido por un equipo especialista en capacitación, si no ha sido por los líderes o por las personas del equipo, de cada equipo. Entonces no es un 100% pero si yo creo que hay un riesgo de que alguien en la transmisión de la información no lo haga con la misma intensidad o con la misma importancia, con la misma emoción para darle el énfasis, y que la persona que está ingresando a la empresa si se empate con todo y tome de una vez en su adn. Es un riesgo y entiendo que por ahí podríamos tener una dificultad. Yo creo que es algo que deberíamos mantener.

Sobre el liderazgo, la forma antes en que trabajábamos era como equipos. Era el jefe y el equipo en sí. Pero luego de las metodologías con esta implementación nos hicieron una división donde el líder era como el jefe del squad, y el resto de los analistas, 3, 4 analistas, pasaban a tener esta suerte de liderazgo ya de otra forma. Empezaban a hacer un poco más de organización, más de estrategia, más de coordinación. Entonces esto nos ha permitido un poquito más formarnos de forma profesional, formar nuestro carácter, formar algunas cosas que estaban un poquito blandas o un poco en desarrollo, para prepararnos mejor. Yo creo que ese tipo de liderazgo donde se delega un poco más, y se abre un poco más el árbol para llevar a todo el equipo al objetivo que tenemos, creo que eso ha sido importante. Como desarrollo, como crecimiento también para nosotros.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Cuando nosotros como personas somos parte de un proceso yo creo que le damos mucha más importancia que solo cuando estamos viendo, cuando estamos solamente visualizando. Solamente cuando participamos de la capacitación como gente que solo está escuchando, es diferente a cuando una persona dice: si, lo tengo que hacer y tengo que esforzarme por aprender y por hacer todo el proceso bien. Entonces creo que la forma, el enfoque de la participación cambia y yo creo que eso ha sido lo que podría resaltar de esto.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Si, yo creo que sí. Porque hay una práctica que nosotros, o yo personalmente no la había hecho antes. Que era el cada cierto tiempo, cada termino de un proceso, de un proyecto, revisar esta parte de la retrospectiva, de reevaluar o de sentarnos un momento y juntarnos con todo el equipo y ver en qué, que es lo que hemos hecho bien, que es lo que podemos mejorar de acá a futuro, que es lo que podemos rescatar. Es un poco este análisis, este momento de reunión lo que creo que ha mejorado la comunicación. Porque nos permite escucharnos más, nos permite disipar las dudas también, y nos ayuda a reafirmar el objetivo que tenemos. Yo creo que esto si ha cambiado la forma de la comunicación.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Yo creo que mi forma de ver el desarrollo del día a día se ha vuelto un poco más atenta en capturar o captar oportunidades donde podamos mejorar la experiencia del cliente o mejorar la forma en la que llevamos el proceso. Porque ahora con las metodologías ágiles, cada cierto tiempo tenemos que presentar ciertas mejoras o ciertos proyectos. Entonces en el día a día vamos trabajando con la operativa regular, pero donde veo que puede haber una suerte de mejora o algo que podamos cambiar, entonces mi forma de verlo es distinta, porque ya lo voy planteando como que más podría hacer para mejorar el proceso o que más podría hacer para demostrarle al cliente que estamos nosotros ahí, que estamos en línea con lo que necesitan, con lo que quieren y lo que ellos esperan de nosotros. Me ha dado una visión diferente, un poco más como activa, como siempre

estar en busca de la oportunidad para poder reflejar nuestro trabajo. Yo creo que si es importante.

## **Participante A9**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Si hay algo que diferencia a la empresa es su sentido de equipo, la gente siempre está dispuesta a lograr los objetivos de forma macro y no de forma personal. Esto se ve mucho en proceso que en su end to end son desarrollados por diferentes equipos o equipos de diferentes líneas de negocio, ya que todos ponen como prioridad el cumplimiento de los objetivos del servicio y el cliente. Hoy somos conscientes de que debemos mantener las reglas corporativas que son auditadas y que nos permiten certificar como centro. Esto es muy importante ya que nos pone límites para ordenar nuestro trabajo y estar siempre compliance para mantener al centro como SAT y con eso, abrirle la puerta a más clientes y servicios. Algo que también caracteriza a la empresa es la confianza para comunicar algo y exponer ideas, la apertura para recibir comentarios (siempre bien intencionados) es algo que caracteriza al equipo y la compañía. Hoy con la llegada de las metodologías ágiles todos estos temas blandos se han reforzad y desarrollado para contribuir a que la gente tenga un mejor mood para ser y estar dentro de la compañía.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Como te comentaba, esta esencia de la compañía se ha visto reforzada por la llegada de las metodologías ágiles. Lo que tendría que agregar a lo mencionado en la pregunta 1 es el foco que ahora se hace a la mejora continua, a la mejora de procesos y a la generación de eficiencias de todo tipo orientadas a buscar mejores soluciones para el cliente. Se ha dejado de lado lo obligatorio para ver más allá de lo evidente y comenzar a construir y hacer cosas que antes no hacíamos en pro de la mejora de los procesos. Todo esto se logra con el cumplimiento en tiempo y forma de las ceremonias agiles que debemos cumplir dentro de cada iteración que cada vez están más adoptadas por todo el equipo. En resumen, la llegada de este framework ha sido un catalizador para reforzar lo positivo de la esencia de la compañía para llevarnos al éxito con nuevas formas de trabajo.

**3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

El proceso de transición fue ordenado, y creo que en resumen podría mencionarlo de esta forma: Reuniones de comunicación para presentarnos el plan de la empresa, presentación de la nueva estructura con squads (entiendo que esto se desarrolló luego del programa de retiro incentivado), sesiones de formación en el framework, acompañamiento de los Agile champions, gestión de indicadores del squad, iniciativas de comunicación orientadas a reforzar/mantener el framework, presencia constante del gerente general en todo lo relacionado con este plan.

**4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Un punto a favor y en contra fue la llegada del aislamiento social obligatorio a causa del covid19. Positivo porque la situación nos obligó a madurar en diferentes dimensiones, especialmente la digital. En contra, estuvo la imposibilidad para que los nuevos ingresos puedan tener la misma experiencia de capacitación que tuvimos los que estuvimos desde el inicio. Si bien ellos llevan una capacitación liderada por los champions, la experiencia teórica/práctica no es la misma ni en cantidad de horas ni en formas por no poder estar todos reunidos en un espacio de forma presencial para desarrollar diferentes dinámicas.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

En general todo ha impactado de forma positiva, miro a mis compañeros y estoy seguro de que los objetivos se han logrado. La gente viene cambiando, los procesos vienen mejorando, los clientes se encuentran más satisfechos, en resumen, si los objetivos generales se cumplen, podría decir que todo impacto de forma positiva.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

La implementación de metodologías ágiles y/o de nuestro framework de trabajo ha transformado todo, no creo que podría ir hacia un punto específico, pero sí tendría que escoger a uno de ellos elegiría la interacción ya que considero que puede abarcar un poco de todas las alternativas. Las metodologías han sido la puerta que todos deberíamos cruzar en cualquier organización, estas nos han permitido exponer

nuestras ideas, ordenarlas, consensuar y tomar mejores decisiones como equipo. Además, nos ha abierto la posibilidad de analizar y mejorar nuestros procesos (cosa que antes no hacíamos) ya que solo nos dedicábamos a operarlo. El trabajo es colaborativo ya que en nuestro panel de actividades todas ellas están expuestas y tenemos la oportunidad de saber qué hace cada uno de nosotros y en que puede colaborar con el otro y al mismo tiempo pedir ayuda, en resumen, para todos nosotros todo esto ha significado un cambio para ayudarnos a lograr más mediante una nueva forma de pensar y hacer.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Hoy mi rol y el de todos mis compañeros de squad han cambiado significativamente, ya que hemos pasado de tener un mayor perfil analítico y de gestión. Hoy no tenemos miedo a equivocarnos e ir por más, buscando siempre la mejora continua, la generación de eficiencias y el incremento en la satisfacción del cliente. Personalmente hoy como iteration manager puedo conducir el día a día de mi squad, a través de las diferentes ceremonias y en especial a través de los stand ups diarios, donde como líder del equipo tengo la oportunidad de marcar la pauta y contribuir a un mayor ordenamiento de las tareas y a la planificación de actividades. Este hecho me ha consolidado como líder del equipo y también ha servido para que pueda desarrollar soft skills que me contribuyen a mi desarrollo personal y profesional.

## **Participante A10**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Considero que, por ese lado, vemos que hoy en día los equipos han buscado aprender más sobre conceptos o metodologías que alineen con el framework con el que trabajamos que es Accelerating Agile. Antes no había tanto interés (ese es mi sentir) de los equipos en poder mejorar sus procesos, hoy en día lo que buscan los equipos es eso, impactar u optimizar sus procesos, y con eso reducir costos, aumentar la rentabilidad o disminuir los tiempos de espera (etc.) pero siento que en los equipos hay un interés más genuino en aprender nuevas formas de trabajo como nuevas metodologías o métodos. Por ejemplo, en los showcases (presentaciones que realizan los equipos ante un comité), siempre buscan sorprender e innovar, por ejemplo, en estos últimos que estuve asistiendo, vi que varios equipos a pesar de que su perfil es más técnico/operativo, se dieron el tiempo para empaparse de técnicas o herramientas, que son más compatibles a mejoras de proceso, con ello demuestran un incremento en su interés en aprender sobre esos temas que impactan en sus procesos y la forma en cómo las realizan. Por ese lado he visto que hay mayor interés en aprender sobre esas técnicas. También he visto que el compromiso de los equipos ha aumentado, y eso va a la par con la posibilidad de medir este cambio a través de indicadores. Cuando ingresé a la empresa veía mucho de todo (...) pero hoy en día los propios equipos han trabajado para mejorar el engagement, por eso, ha habido cambios significativos respecto a ese tema. De hecho, el liderazgo del 2018-2020 ha surgido un cambio significativo frente a lo que ahora vivimos en la empresa, podría decir que antes el liderazgo era paternalista o autoritario, hoy en día a lo que se apunta y lo que ya muchos líderes han logrado es un liderazgo de servicio que busca ayudar más a los colaboradores, que ahora tiene al líder acompaña a las personas y busca gestionar el factor sorpresa que puede haber dentro de los equipos. Hay líderes que están haciendo el esfuerzo por cambiar porque esto no es algo que se logre de un día para otro, es una mejora progresiva. Respecto a la cultura, veo que también se aprecia un esfuerzo de los colaboradores en querer reconocer el esfuerzo de sus compañeros, a través de programas gestionados por la compañía, uno de ellos es Aplausos, donde los colaboradores pueden felicitar a sus compañeros en ciertas actividades que hayan realizado de forma local y regional, por ejemplo alguien de Argentina está

reconociendo a alguien de Perú por un trabajo bien desempeñado asociándolo a uno de los valores ágiles que tenemos hoy en día. También veo que darle esta posibilidad de poder felicitar a otra personada, asociada a un valor de la empresa y los principios corporativos, ha fomentado el hecho de los propios colaboradores puedan sentir que su trabajo vale, porque quizás antes era muy implícito y hoy no lo es, mejorando también el performance de los colaboradores.

**2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Podría rescatar el hecho de que antes la compañía era muy estructurada o parametrizada, que antes la comunicación era muy vertical. Si tú querías comunicarte con tu gerente/director, antes tenías que pasar por tu jefe. Hoy en día ese tipo de comunicación en la organización es más horizontal, ese tipo de procedimientos ya no son necesarios. Hoy se nota el cambio de cómo los equipos gestionan sus procesos ha cambiado significativa, además que con esta movida de Accelerating Agile también se ha cambiado la estructura de la organización, antes lo que teníamos era equipos con muchas personas, eran grupos de personas bajo el mando de un jefe, hoy tenemos equipos de 8-12 personas aprox. Que va de la mano con un líder que busca gestionar un liderazgo de servicio. Yo creo que la estructura de la organización ha dejado de ser rígida.

**3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Cuando ingresé a la empresa pude vivir de cerca el hecho de cómo se desarrolló esa transformación y también este cambio de mentalidad, porque más que una metodología es un cambio en la forma de trabajo. Todo empezó con unas capacitaciones de 4 horas por 3 días a la semana, donde los equipos además de recibir los conceptos teóricos realizaban dinámicas que buscaban que estas personas interioricen las nuevas ideas. Estas capacitaciones eran lideradas por personas que habían viajado a la India representando a la empresa para ser capacitados en temas de Agilidad, entonces todo inicio con ello y con el cambio en la estructura de la organización, donde áreas fueron segmentadas y luego se crearon equipos/agrupadas según la afinidad de sus procesos. Luego vino un proceso de acompañamiento para asegurar que las prácticas (ceremonias) se desarrollen en tiempo y forma para afianzar la forma de trabajo y los nuevos valores que tenemos. La constancia de esas personas

ha generado que los squads vayan a su mismo ritmo y se autogestionen, con las capacitaciones, acompañamiento y uso de indicadores. Si queremos asegurar que algo está cambiando se tiene que medir. En comunicación, lo que se trabajó bastante fue con los SharePoint con información de nuestro framework, un ejemplo de ello es la Escuela Agile. Lo que también se hacía era la publicación de indicadores de todo tipo, se hizo bastante énfasis en comunicación. La empresa tenía una línea de comunicación, pero creó algo propio para la implementación para ser más incisivos con los cambios y nuevos pasos que dábamos en este proceso.

#### **4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Hubo un lapso en el cuál las personas fueron capacitadas y acompañadas pero los champions (coaches agile) no se abastecían. Les faltaban manos por así decirlo, entonces no todos los equipos recibieron la misma cantidad de horas de dedicación y bueno, los últimos equipos necesitaban ser más reforzados.

Los colaboradores nuevos no recibieron la misma capacitación no recibían la misma cantidad de horas de capacitación, por lo que los conceptos teóricos y prácticos no se enfocaban con la misma profundidad. Yo creo que estas personas que ingresaron a la empresa y no recibieron la misma capacitación cuando se acoplaron a sus equipos, no hayan sentido lo mismo por el framework de trabajo, más aún en el entorno digital asociado al trabajo remoto.

La cantidad de champions que teníamos no fue la adecuada, pasamos de tener de 4 a 1 y luego 2 champions. Estos cambios pueden haber hecho que se pierda información en el proceso.

#### **5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Yo creo que la implementación impactó significativamente para la organización con la adopción de nuevas formas de trabajo, logrando que la gente cambie su mindset y esté predispuesta a pensar fuera de la caja e innovar como bien lo dice uno de los valores corporativos. Hoy la gente va por más, con ambición de logros, sin miedo a equivocarse, siendo consciente que el error es parte de la mejora continua y que hay un ciclo a seguir para lograr resultados (grandes o pequeños) pero siempre con una tendencia progresiva.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Más que una metodología es una forma de trabajo, por ende, ha cambiado eso, la forma de cómo desarrollan sus tareas. Al final todo es un cambio de chip, de mindset, entonces lo que se busca no es decirte cómo desarrollar tu tarea o tu proceso, es que adquieras poco a poco una serie de principios y una forma de pensar que te ayude a ver tu proceso de una manera diferente y que puedas acompañarte de metodologías a métodos que van de la mano con Accelerating Agile para enfrentar tu proceso y hacerlos más ágiles, que significa mejor y adaptable a las necesidades del entorno en las que ahora vivimos, que dicho sea de paso es muy cambiante.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Yo ingreso a la empresa como analista de procesos de RRHH, enfocada a procesos del delivery, pero con la implementación del framework, fui seleccionada para acompañar el proceso de transformación, hoy soy la última champion de la empresa. Con ello me aseguro de que todo se gestione de forma correcta en base a lo que el framework dice. Con ello, he podido crecer mucho, sobre todo en el país/mundo donde son más las personas que se enfocan a trabajar de esta forma.

## **Participante A11**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Conforme a tu pregunta, ahora con esta técnica nueva que hemos conocido que nos ha podido brindar en la empresa, el agile, nuestra comunicación es más fluida más directa, y todos estamos, las reuniones que tenemos diarias y todo lo que se puede visualizar mensualmente, conforme a los riesgos, o a las inquietudes que tienen los clientes, es más directa, más de frente, ya no se espera tanto y podemos dar una solución más inmediata para poder atender los requerimientos que ellos nos hacen. Y estamos todos en un solo ambiente. Todas las subáreas están más conectadas ahora, es lo que yo puedo percibir. Ahora es más fácil interactuar con otra persona que no es de tu misma área, entonces podemos obtener más información y nuestra respuesta para el cliente llegan más a tiempo y apropiadas. Yo he visto que esa es la ventaja.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

A mi parecer si, ahora con esto del agile te da más empoderamiento, te da más aptitud, te da más ganas de superación, de tu también ir avanzando, mejorando y de que puedas tomar decisiones y dar tu punto de vista más seguido, más continuo, no como antes esperábamos una reunión cada 6 o 3 meses para poder dar nuestro punto de vista. Ahora esta nueva metodología que nosotros revisamos cada 15 días o mensualmente lo que estamos haciendo mal o cosas que hay que mejorar, yo creo que esto si nos ha ayudado y viene a raíz de esta implementación del agile que hemos podido conocer.

### **3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Para esto tuvimos capacitaciones. Antes nadie, casi del 100% yo me imagino que el 10% de la empresa podría saber de qué se trataba esta nueva metodología. Entonces tuvimos varias sesiones en donde nos informaron, nos enseñaron sobre esta nueva metodología, y en la empresa, a la vez ya se iban planteando las etapas, entonces nos iban dando las herramientas, las maneras en cómo íbamos a gestionar en adelante, como íbamos a trabajar.

Sobre el liderazgo, yo creo que es un conjunto. Si no tenemos un buen líder y que sea también motivador no íbamos a tener un buen resultado. Entonces todos nos dejamos empapar, nos dejamos envolver en esto. SI bien es cierto los lideres son los que llevan

la batuta, pero aquí abajo somos los que estamos en la cara más para el cliente. Entonces tendríamos que cambiar todos juntos. Yo creo que ha sido un conjunto tanto el liderazgo como también la predisposición. Y el cambiar nuestro chip, nosotros como trabajadores.

**4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Yo creo que reforzaría más el liderazgo. Que se trabaje más en eso. Porque de repente son muy puntuales las personas que. La idea es que en algún momento todos puedan ser líderes, todos puedan liderar en la organización o en los equipos, en las subáreas que pueda haber. De repente ahí un poco que nos falta. No todos se enfocan o tienen esta buena fortaleza de liderazgo. A mi punto de vista.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

Desde que tenemos una comunicación más fluida, lo que tú de repete veías algo que estaba mal, esperabas hasta que te tocara hablar o decirlo. En cambio, ahora no, como todo es diario, todo es más cercano a las reuniones que tenemos, las retrospectivas, y de ver las fallas y las mejoras. También que ahora estamos con mejoras continuas a cada rato. Nos están impulsando todas las mejoras, te hace el pensar en qué más puedo mejorar para llegar a la excelencia.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Ahora compartes más, tienes más abierto el campo de que hace tu compañero. Ahora ya sabemos casi todo lo que hacemos. Ya podemos en algún momento apoyar al otro compañero. Antes ni sabíamos, cada uno hacía, cada uno estaba metido en sus cosas y punto. Ahora con esto tienes una apertura, ver otros procesos y entender de repente lo que antes no.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Desde que tengo 10 años en la empresa he ido avanzando, viendo otras cosas. Mis anteriores posiciones eran con menos atenciones al cliente. Yo antes veía solamente cliente interno, porque yo era la asistente de gerencia. En cambio, ahora yo puedo estar

detrás atendiendo al cliente sí. No al cliente interno, si no al cliente externo. Eso si ha sido un cambio para mí.

## **Participante A12**

### **1. ¿Cuáles son los comportamientos que tienen las personas de la compañía, que la hacen única con respecto a otras organizaciones?**

Dentro del tiempo que tengo acá, considero que lo que hace único al equipo de la empresa es que hay una buena comunicación que se refleja en un ambiente de mucha confianza, en el cual todos interactuamos como si fuéramos amigos o como si nos conociéramos de mucho tiempo. Siempre he visto que cuando preguntamos o solicitamos alguna información, siempre hay bastante facilidad entre nosotros para brindarnos apoyo entre los integrantes de mi squad y también con los miembros de otros equipos. Siempre existe esa predisposición de ayudar de manera rápida, no es común estar poniendo tantas trabas o haciendo las cosas muy difíciles, siempre ha existido esa facilidad y ese dinamismo en la comunicación con los compañeros. Creo que eso es lo que distingue a la empresa.

### **2. ¿Estos comportamientos o características se han visto afectadas o han cambiado por la implementación de metodologías ágiles?**

Bueno, con respecto a la implementación de metodologías ágiles creo que ha potenciado el ambiente en el cual estamos trabajando aquí en la empresa. Ha aflorado nuevos comportamientos, como te decía, antes quizás no se hacía mucho énfasis o no se priorizaba mucho el tema de buscar una innovación o un nuevo proyecto; se hacía más énfasis en querer cumplir o realizar las tareas específicas que están asociadas al puesto del día a día. Todo se basaba en “hay que mandar este reporte”, “hay que trabajar esta información” y “atender estas solicitudes o requerimientos”; todo se basaba en un día a día siempre orientado al constante cumplimiento de nuestros objetivos hacia el cliente. Con la llegada de las metodologías ágiles se ha logrado que existan espacios que antes no había entre nosotros, entre compañeros para dialogar o conversar con respecto a problemáticas o sobre cómo solucionar algunas cosas; cosas que antes era un poco más complicado de tocar, porque estábamos orientados al cumplimiento de los objetivos y desarrollar las funciones que teníamos asignadas. En cambio, ahora no, al implementar metodologías ágiles se ha logrado que dentro del área ya exista esa motivación. Al inicio era más más que todo para cumplir con los showcases (ceremonias orientadas a la exposición de logros del squad), pero ahora con el tiempo, se ha vuelto parte de cada persona, de cada integrante del equipo. Poco a poco todos han interiorizado esto como una obligación, ahora ya se volvió algo más

interno, más arraigado dentro de la empresa y poco a poco se está sintiendo esta transformación.

**3. Al implementar metodologías ágiles ha habido un proceso de cambio previo, ¿Qué se hizo para que esta implementación sea exitosa?**

Bueno, uno de los de los puntos que fue favorable fue el tema de las capacitaciones que se desarrollaron al inicio de la implementación, que no solamente se desarrollaron entre los miembros de mi equipo, sino donde también teníamos la oportunidad de interactuar con personas de otros equipos. En mi caso nosotros desarrollamos la capacitación con 2 o 3 equipos diferentes al mío y eso nos ayudó a tener otra perspectiva de cómo ellos veían sus procesos y cómo nosotros veíamos los nuestros. Además, la capacitación fue bien dinámica e interactiva donde nosotros participamos y vimos en la práctica, y no solo desde un punto de vista académico, como eran las metodologías ágiles y cómo era trabajar bajo un pensamiento ágil.

Eso fue algo bueno, ya después vinieron las herramientas de Agile como el kanban, donde hicimos nuestro tablero, reunidos, interactuando entre compañeros para crear cosas. Hecho que motivo mucho al equipo para un buen arranque. Poco a poco se ha ido interiorizando mejor. Ahora tenemos otras herramientas digitales y otras como la “Escuela Agile” donde tenemos vídeos y mucho material para revisar, ya que los conceptos teóricos son muy importantes. Otro tema que me motivo fue el concurso que se desarrolló con el Kahoot, que sirvió para que la gente se eche a revisar muchos conceptos teóricos.

**4. ¿Qué aspectos no se realizaron que podrían haber ayudado a la implementación?**

Uno de los puntos débiles de la implementación fue que no se han capacitado de la misma forma a las personas que ingresaron en el transcurso del último año, ellos no han tenido la misma experiencia (de capacitarse y tener una base clara) y se han visto obligados a adecuarse en el camino. Unos han venido con culturas de otras empresas y han tenido que adaptarse y ver que es Agile. Creo que es importante que todos reciban la misma experiencia que recibimos nosotros, para asegurar que se adapte más rápido al equipo y a la cultura de la compañía.

**5. ¿Cómo crees que impactó estos aspectos en el resultado esperado de la implementación?**

El balance es muy positivo, se ha hecho que muchos de los miembros (las personas) del equipo tengan una manera nueva de afrontar un proceso y también los problemas del proceso, en el cual ahora nadie se siente solo, ya todos sienten que tienen un apoyo que es su squad en el cual pueden apoyarse todos para solucionar un problema o incidencia que se les presente. He visto que ahora tenemos más tiempo para ponernos a pensar un rato (unos minutos) en la planificación de cada nueva iteración, donde nos sentamos a pensar (un rato) en que de nuevo podemos hacer o que podemos mejorar, eso es algo muy importante que le ayudado mucho al equipo y que ahora veo que cada día se hace de forma más natural. Sé que vienen cosas aún mayores por realizar ya que los objetivos del squad son más ambiciosos porque sabemos que podemos lograr más cosas.

**6. ¿Las metodologías ágiles han modificado la forma de trabajo de ustedes, las formas en que interactúan, como colaboran entre ustedes o las formas en que ahora se comunican?**

Siento que la forma de interacción, ya que es más ágil y fluida, conocemos más lo que hace el otro. En mi área desarrollamos varios tipos de procesos distintos y cada uno estaba como una isla, sin saber lo que hacía el uno o el otro y ahora tiene un conocimiento más amplio o macro de todos los procesos del área. Y también la comunicación, porque bueno ahora nos comunicamos mejor, los que antes no hablaban mucho son los que ahora hablan más, y eso es algo muy bueno, nos comunicamos más, hablamos más y tenemos más espacios para exponer nuestras ideas. Esos son dos aspectos muy buenos que ahora seguimos construyendo.

**7. ¿Cuál es tu rol actual ahora y en que ha cambiado antes de la transformación ágil?**

Dentro de mi rol, en el área en el que me desempeño, tenemos tareas asignadas (producto de los entregables obligatorios) que cada cierto tiempo renovamos (sobre los cambios del proceso del cliente) y ahora siento que podemos adaptarnos más rápidos a esos cambios gracias a las metodologías ágiles. Además, no solo cumplo con mis tareas obligatorias del día a día, también tengo un rol de analizar qué es lo que hago (hacemos), analizar más para saber cómo podemos mejorar. Ahora no solo hacemos por hacer, ahora todos tenemos el rol de buscar mejores formas de hacer las

cosas y en caso haya problemas o incidencias, buscar sus causas raíz. Pienso que esos son dos nuevos roles que se vienen afianzando. Pasando a un rol de análisis, buscando proponer y mejorar, y al mismo tiempo buscando adaptarse a todos los cambios posibles.

## Anexo 5 - Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI

### Participante 1

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	50	15
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	20	25
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	15	35
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	15	25
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	35	15
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	25
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	30	30
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	15	30
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	25	30
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	20	20
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	30	40
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	25	10
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25	25
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	25	20
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	25	35
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	25	20
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	20	20
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	25
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	20	35
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	40	20
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	30	30
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	20	25
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	20	30
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	30	15
		100	100

## Participante 2

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	15	15
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	15	25
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	30	35
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	40	25
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	20	22
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	25	28
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	20	15
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	35	35
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	20	25
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	20	25
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	15	15
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	45	35
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25	25
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	20	30
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	25	30
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	30	15
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	30	35
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	30
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	25	25
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	25	10
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	30	30
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	20	25
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	10	10
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	40	35
		100	100

## Participante 3

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	15	30
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	25	30
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	25	25
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	35	15
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	40	15
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	15
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	20	20
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	20	50
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	25	50
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	25	10
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	25	30
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	25	10
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25	30
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	25	25
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	25	35
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	25	10
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	15	30
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	25	30
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	25	30
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	35	10
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	20	35
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	30	20
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	20	15
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	30	30
		100	100

## Participante 4

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	0	0
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	30	40
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	40	60
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	30	0
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	50	0
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	30	60
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	0	0
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	20	40
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	50	65
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	25	0
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	25	35
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	0	0
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	20	0
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	30	50
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	30	40
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	20	10
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	25	40
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	25	30
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	25	30
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	25	0
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	0	50
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	50	0
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	0	0
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	50	50
		100	100

## Participante 5

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	30	30
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	15	30
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	30	30
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	25	10
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	30	30
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	40
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	20	0
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	30	30
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	30	40
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	20	20
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	30	40
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	20	
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	20	
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	25	40
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	25	30
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	30	30
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	30	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	40
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	20	30
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	30	30
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	60	70
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	20	20
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	20	10
		100	100

## Participante 6

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	30	45
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	20	20
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	40	30
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	10	5
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	25	20
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	30	25
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	20	25
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	25	30
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	25	35
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	10	10
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	30	40
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	35	15
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25	20
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	30	40
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	15	20
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	30	20
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	10	15
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	5
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	45	50
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	25	30
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	30	20
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	20	50
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	20	25
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	30	5
		100	100

## Participante 7

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	20	10
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	25	30
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	35	40
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	20	20
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	20	20
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	25
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	30	30
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	30	25
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	20	20
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	10	15
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	40	50
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	30	15
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25	25
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	20	25
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	30	35
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	25	15
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	30	30
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	25
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	20	25
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	30	20
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	30	35
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	25	30
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	15	25
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	30	10
		100	100

## Participante 8

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	25	10
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	20	25
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	25	35
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	30	30
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	20	25
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	20
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	30	30
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	30	25
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	20	25
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	20	20
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	30	30
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	30	25
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	20	30
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	20	30
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	30	30
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	30	10
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	25	20
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	25	30
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	25	20
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	25	30
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	25	20
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	25	30
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	25	20
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	25	30
		100	100

## Participante 9

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	40	10
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	30	20
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	20	30
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	10	40
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	40	10
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	30	20
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	10	40
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	20	30
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	30	10
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	20	40
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	30	40
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	20	10
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	40	20
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	30	20
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	20	30
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	10	30
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	30	20
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	30
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	20	40
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	30	10
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	40	10
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	30	20
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	20	30
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	10	40
		100	100

## Participante 10

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	25	10
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	20	40
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	25	30
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	30	20
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	30	10
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	20
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	25	30
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	25	40
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	20	40
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	45	10
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	20	30
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	15	20
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	15	30
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	15	40
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	30	20
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	40	10
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	30	35
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	25	20
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	15	15
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	30	30
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	25	10
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	20	40
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	25	30
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	30	20
		100	100

## Participante 11

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	20	10
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	20	40
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	30	30
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	30	20
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	30	10
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	20	35
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	30	25
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	20	30
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	25	30
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	25	35
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	25	30
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	25	5
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	20	15
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	20	35
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	30	30
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	30	20
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	20	20
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	35
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	20	35
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	40	10
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	25	25
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	20	35
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	20	25
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	35	15
		100	100

## Participante 12

1. Características dominantes		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho de ellas mismas.	25	0
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a arriesgarse y tomar riesgos.	25	15
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación primordial es lograr hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.	25	60
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que las personas hacen.	25	25
		100	100
2. Liderazgo organizacional		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El liderazgo en la organización por lo general se considera como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	40	20
B	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.	30	0
C	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	10	60
D	El liderazgo en la organización por lo general se considera como ejemplo de coordinación, organización o buen funcionamiento.	20	20
		100	100
3. Gerencia de empleados		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por el trabajo de equipo, consenso y participación.	40	0
B	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por tomar riesgos individuales, innovación, libertad y singularidad.	20	40
C	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la competitividad, altas exigencias y logros.	20	55
D	El estilo de la gerencia en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	20	5
		100	100
4. El "pegamento" de la organización		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	30	0
B	El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia.	30	0
C	El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en los logros y el logro de las metas.	30	60
D	El pegamento que mantiene unida a la organización son los reglamentos formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante.	10	40
		100	100
5. Énfasis estratégico		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten una gran confianza, apertura y participación.	40	5
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	10
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Dominio del logro de grandes objetivos y vencer en el mercado.	20	75
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones de eficacia, control y buen funcionamiento son importantes.	20	10
		100	100
6. Criterios de éxito		Antes de la implementación	Ahora, luego de la implementación
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.	50	10
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de productos e innovación.	10	10
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado competitivo es clave.	20	60
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficacia. Entrega confiable, funcionamiento de la programación y producción a bajo costo son decisivos.	20	20
		100	100

## Anexo 6 - Resultados de Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI - Antes de la Implementación de Metodologías Ágiles

### 1. Características dominantes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	30	20	25	40	25	30	25	20	15	15	0	50
B	20	20	20	30	20	15	25	25	25	15	30	20
C	40	30	25	20	25	30	25	35	25	30	40	15
D	10	30	30	10	30	25	25	20	35	40	30	15
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 2. Liderazgo organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	25	30	30	40	20	30	40	20	40	20	50	35
B	30	20	20	30	20	20	30	20	20	25	30	20
C	20	30	25	10	30	20	10	30	20	20	0	30
D	25	20	25	20	30	30	20	30	20	35	20	15
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 3. Gerencia de empleados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	25	25	20	30	20	30	40	20	25	20	50	25
B	10	25	45	20	20	20	20	10	25	20	25	20
C	30	25	20	30	30	30	20	40	25	15	25	30
D	35	25	15	20	30	20	20	30	25	45	0	25
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 4. El "pegamento" de la organización

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	25	20	15	40	20	20	30	25	25	25	20	25
B	30	20	15	30	20	25	30	20	25	20	30	25
C	15	30	30	20	30	25	30	30	25	25	30	25
D	30	30	40	10	30	30	10	25	25	30	20	25
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

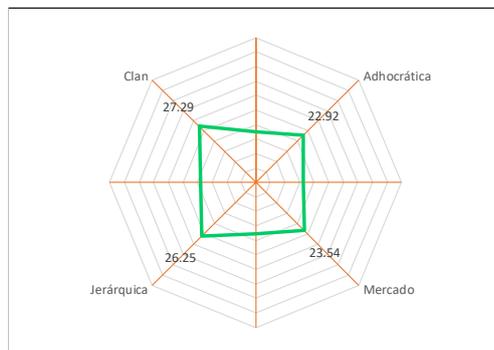
### 5. Énfasis estratégico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	10	20	30	30	25	30	40	30	15	30	25	20
B	20	20	25	20	25	20	20	20	25	20	25	20
C	45	20	15	20	25	20	20	20	25	25	25	20
D	25	40	30	30	25	30	20	30	35	25	25	40
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 6. Criterios de éxito

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	30	25	25	40	25	60	50	30	20	30	0	30
B	20	20	20	30	25	20	10	25	30	20	50	20
C	20	20	25	20	25	0	20	15	20	10	0	20
D	30	35	30	10	25	20	20	30	30	40	50	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	1	2	3	4	5	6	Prom	
A	24.58	31.67	27.50	24.17	25.42	30.42	27.29	Clan
B	22.08	23.75	21.67	24.17	21.67	24.17	22.92	Adhocrática
C	28.33	20.42	26.67	26.25	23.33	16.25	23.54	Mercado
D	25.00	24.17	24.17	25.42	29.58	29.17	26.25	Jerárquica



## Anexo 7 - Resultados de Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI - Después de la Implementación de Metodologías Ágiles

### 1. Características dominantes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	45	10	10	10	10	30	0	10	30	15	0	15
B	20	40	40	20	25	30	15	30	30	25	40	25
C	30	30	30	30	35	30	60	40	25	35	60	35
D	5	20	20	40	30	10	25	20	15	25	0	25
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 2. Liderazgo organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	20	10	10	10	25	30	20	20	15	22	0	15
B	25	35	20	20	20	40	0	25	15	28	60	25
C	25	25	30	40	30	0	60	30	20	15	0	30
D	30	30	40	30	25	30	20	25	50	35	40	30
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 3. Gerencia de empleados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	35	30	40	10	25	40	0	20	50	25	65	30
B	10	35	10	40	20	20	40	15	10	25	0	20
C	40	30	30	40	30	40	55	50	30	15	35	40
D	15	5	20	10	25	0	5	15	10	35	0	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 4. El "pegamento" de la organización

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	20	15	30	20	30	0	0	25	30	25	0	25
B	40	35	40	20	30	40	0	25	25	30	50	20
C	20	30	20	30	30	30	60	35	35	30	40	35
D	20	20	10	30	10	30	40	15	10	15	10	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

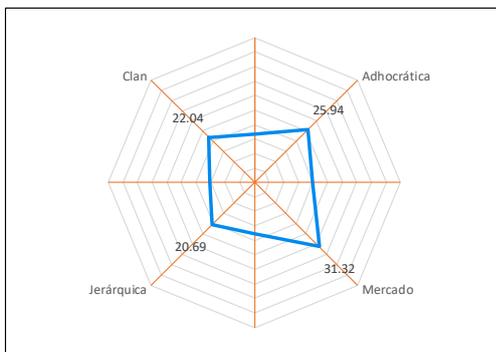
### 5. Énfasis estratégico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	15	20	35	20	20	0	5	30	30	35	40	20
B	5	35	20	30	30	40	10	25	30	30	30	25
C	50	35	15	40	20	30	75	25	30	25	30	35
D	30	10	30	10	30	30	10	20	10	10	0	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

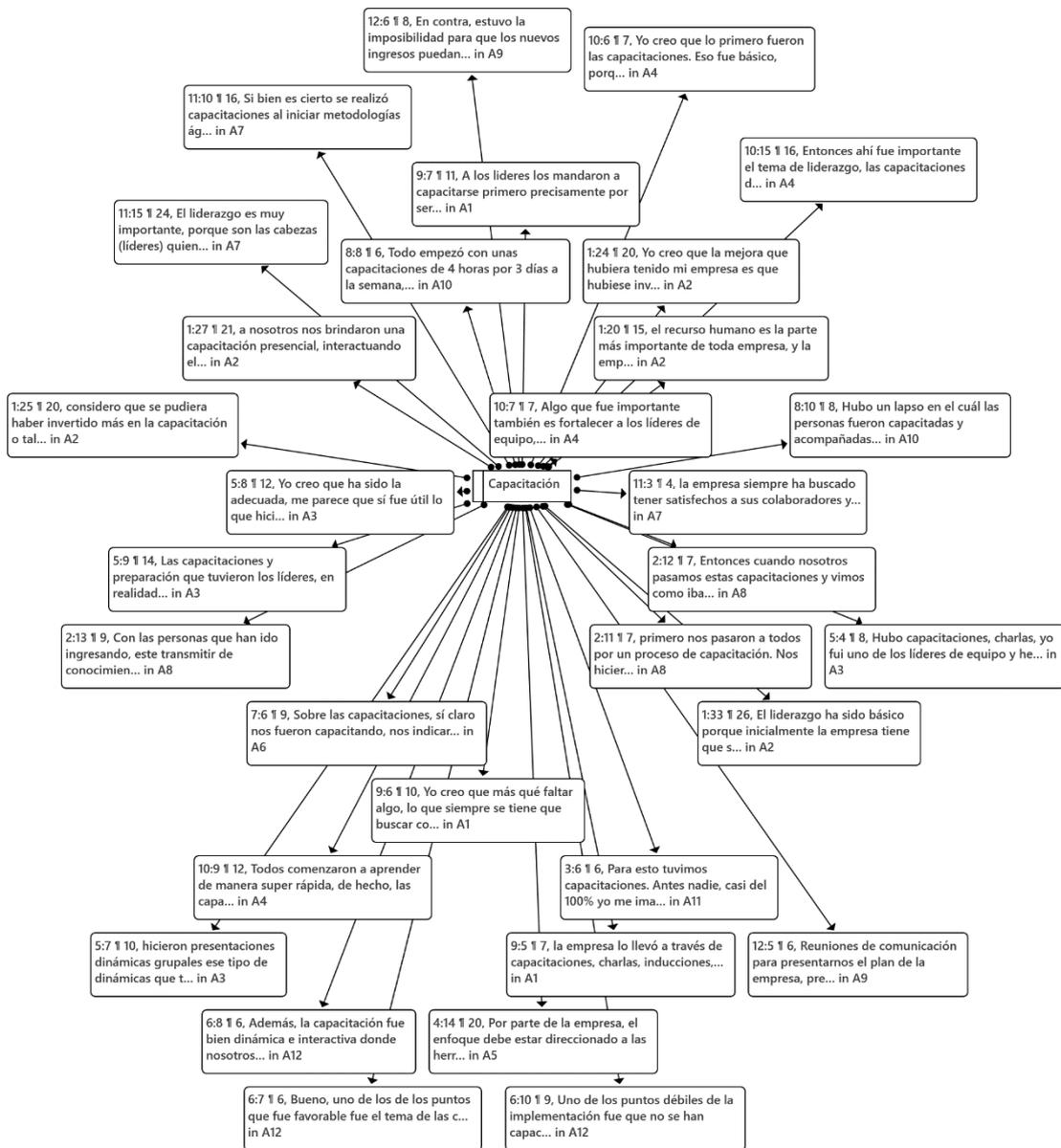
### 6. Criterios de éxito

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	20	25	10	10	20	70	10	35	35	30	50	30
B	50	35	40	20	30	20	10	30	20	25	0	25
C	25	25	30	30	20	0	60	25	15	10	0	30
D	5	15	20	40	30	10	20	10	30	35	50	15
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	1	2	3	4	5	6	Prom	
A	15.42	16.42	30.83	18.33	22.50	28.75	<b>22.04</b>	Clan
B	28.33	26.08	20.42	29.58	25.83	25.42	<b>25.94</b>	Adhocrática
C	36.67	25.42	36.25	32.92	34.17	22.50	<b>31.32</b>	Mercado
D	19.58	32.08	12.50	19.17	17.50	23.33	<b>20.69</b>	Jerárquica



## Anexo 8 - Red de citas - Capacitación



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alarcón, M. et al. (2016). Comentarios a la Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Lima: Gaceta Jurídica.
- Anderson, D. y Ackerman Anderson, L. (2001). Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer.
- Azanha, A., Argoud, A.R.T.T., Camargo Junior, J.B.d. y Antonioli, P.D. (2017), Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 No. 1, pp. 121-142.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), pp. 656-665.
- Barreto Fuejo, B. (2000). La comunicación interna: de la preocupación a la acción. *Capital Humano*, 137, pp. 56-59.
- Bateman, T., y Snell, S. (2009). *Management and Collaborating in the Competitive World*. México: Mc. Graw-Hill.
- Beck, K., et al. (2001). *Manifiesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Beckhard, R. (1988). The executive management of transformational change. Kilmann, R. H. y Covin, T. J. (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (pp. 89-101). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), pp. 84-92
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Addison-Wesley.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3<sup>ed</sup>. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cao, L., Mohan, K., Xu, P., y Ramesh, B. (2009). A framework for adapting agile development methodologies. *European Journal of Information Systems*, 18(4), pp. 332–343.

- Cappelli, P. y Tavis, A. (2018) HR Goes Agile. <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile> (20/11/2020; 08:29 h).
- Cervone, H.F. (2011), Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems y Services: International digital library perspectives, Vol. 27 No. 1, pp. 18-22.
- Chiarini, A., Baccarani C., y Mascherpa V. (2018). Lean production, Toyota production system and kaizen philosophy. TQM Journal, 30(4), pp. 422-428.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chow, T. Cao, D. (2008). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. Journal of Systems and Software, 81(6), pp 961-971.
- Cole, M. (2003). Cultural Psychology: A Once and Future Discipline. 6ta edición. USA: Harvard University Press.
- Combelle, A., Ebert, C., y Lucena, P. (2020). Design thinking. IEEE Software, 37(2), pp. 21-24.
- De Llanos i Serra, E. (2003). El papel directivo en la dirección del cambio. Capital humano, 137, pp. 78-80.
- De Loach, S. (1998). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. Management Today en español, 24(6), pp. 42-46
- Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Productividad Laboral, del 27 de marzo de 1997. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 001-96-TR, Reglamento del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo, del 26 de enero de 1996. Diario Oficial El Peruano.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Denning, S. (2016). What is agile?.  
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/08/13/what-is-agile/>  
 (22/04/2021; 13:40 h).
- Desouza, K. C., y Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), pp. 414-423.
- Driskill, G.W., y Brenton, A. L. (2005). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Finn, A. (2018). Why HR is critical to successful Agile transformation.  
<https://www.paconsulting.com/insights/why-hr-is-critical-to-successful-agile-transformation/>  
 (18/11/2020; 18:00 h).
- Frischknecht, Federico (1983). “Filosofía de la estrategia”, *Revista Administración de empresas*. 1983, Tomo XIV, N° 160, pp 289-306.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), pp. 67-92.
- Ghani, I., Bello, M. y Bagiwa, I. (2015). Survey-based Analysis of Agile Adoption on Performances of IT Organizations. *Journal of Korean Society for Internet Information*, 16(5), pp. 87–92.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. Hawthorne, NY: Aldine.
- Guptaa, M., Georgeb, J. y Xiaa, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44 (2019), pp 13–24.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., y Kultalahti, S. (2018). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*. Octubre 2018, pp. 1–11.
- Helfrich CD, Li Y-F, Mohr DC, Meterko M y Sales AE (2007) Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implement Sci* 2: 1–14.

- Heritage, B., Pollock, C., y Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE*, 9(3), e92879.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGRAW-HILL
- Homans, G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hoy, W. K., y Miskel, C. G. (1996). *Administración Educacional: Teoría, Investigación y Práctica*. New York: Mc Graw-Hill.
- Hummel, M., Rosenkranz, C., y Holten, R. (2015). The role of social agile practices for direct and indirect communication in information systems development teams. *Communications of the Association for Information Systems*, 36(1), 15.
- Iivari, J., y Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and software technology*, 53(5), pp. 509-520.
- Iivari, N. (2006). Representing the User in software development: A cultural analysis of usability work in the product development context. *Interacting with Computers*, 18(4), pp. 635–664.
- Jaffe, D. y Scott, C. (1988). Survive and Thrive in Times of Change. *Training and Development Journal*, 42(4), pp. 25+.
- Jovanović, M., Mesquida, A. L., Mas, A., y Colomo-Palacios, R. (2020). Agile Transition and Adoption Frameworks, Issues and Factors: A Systematic Mapping. *IEEE Access*, 8, pp. 15711-15735.
- Junior, G., Amaral, J., Matsubara, P., y Neto, V. (2015). Influences of Organizational Culture in the Adoption of Agile Methodologies in Information Systems Development A Systematic Mapping. In *Anais do XI Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*, pp. 227-234.
- Kvale, S., (1998). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. *American Journal of Evaluation*, pp. 267-270.
- Kalliath TJ, Bluedorn AC y Gillespie DF (1999) A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educ Psychol Meas* 59: 143–158

- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lei, H., Ganjezadeh, F., Jayachandran, P. K., y Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, pp. 59-67.
- Longhurst, R. (2016). Semi-structured interviews and focus groups. *Key methods in geography*, 3ra edición, pp. 143-156.
- Lopez, P. (2019). La metodología 'agile' también puede ayudar al desarrollo de los adolescentes. BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/la-metodologia-agile-tambien-puede-ayudar-al-desarrollo-de-los-adolescentes/>
- Moura, E., Oliveira, T., Tam, C. y Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), pp 165–176.
- Nerur, S., Mahapatra, R., y Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), pp. 72–78.
- Peters, T., y Waterman, R. (1984). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pucheu, J. A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Chile: Ediciones UC.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez-Gómez, M.C., Iglesias-Rodríguez, A. y Martín-García, A.V. (2018). Software as a facilitator of quality processes in social sciences research. *Quality & Quantity*, 52, pp. 2515–2533.
- Saroghi, H., Sunny, S., Hornsby, J., y Fernhaber, S. (2019). Design thinking and entrepreneurship education: Where are we, and what are the possibilities?. *Journal of Small Business Management*, 57, pp. 78-93.
- Schein, E. (1996). *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwaber, K. (2007). *The enterprise and scrum*. USA: Microsoft press.

- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020) The Scrum Guide. Descargado de: <https://www.scrumguides.org/>
- Sherman, A., y Bohlander, G. (1994). Administración de los Recursos Humanos. México: Iberoamericana.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly. N° 28, pp. 3339-3358
- Sommer, A. F. (2019). Agile Transformation at LEGO Group: Implementing Agile methods in multiple departments changed not only processes but also employees' behavior and mindset. Research-Technology Management, 62(5), 20-29.
- Stellman, A., y Greene, J. (2017). Head First Agile: A Brain-Friendly Guide to Agile Principles, Ideas, and Real-World Practices. USA: O'Reilly Media
- Strode, D. E., Huff, S. L., y Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1-9.
- Tagiuri, R., y Litwin, G. H. (Eds.) (1968). Organizational climate: Exploration of a concept. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- Thorgren, S., y Caiman, E. (2019). The role of psychological safety in implementing agile methods across cultures. Research-Technology Management, 62(2), pp. 31-39.
- Torres, R. R. (2011). An expressive tool for implementing virtual Kanban boards, pp. 18-36.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.