


Bedini, Verónica Silvina

***Procesos ágiles en organizaciones productivas.
Diagnóstico preliminar en una firma alimenticia de la
provincia de Santa Fe***

Carrera: Maestría en Administración de Empresas

Año: 2024

Licencia:  [Deed - Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0
International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Bedini, V.S. (2024). *Procesos ágiles en organizaciones productivas. Diagnóstico preliminar en una firma de la provincia de Santa Fe* [Tesis de posgrado] Universidad Nacional de Rafaela. Repositorio Institucional Digital UNRaf



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

VERÓNICA BEDINI

**PROCESOS ÁGILES EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS
Diagnóstico preliminar en una firma alimenticia de la provincia de
Santa Fe**

RAFAELA, SANTA FE, ARGENTINA

2024

CP. VERÓNICA BEDINI

Proyecto final presentado en la Maestría de Administración de Empresas como requisito para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Innovación Tecnológica.

Área de Concentración: Agilidad en organizaciones productivas

Directora: Mg. María José Zenobi
Co-Director: Mg. Rafael Luján Blanc

RAFAELA, SANTA FE, ARGENTINA
2024

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y a mis hermanos, por los valores que me enseñaron, por siempre incentivar me en la capacitación, la independencia, la curiosidad y la libertad que te da el conocimiento.

A mis hijos Sofía y Joaquín, que me enseñaron lo que es el amor más profundo, quienes supieron entender que lograr este objetivo era muy importante para mí y espero que a ellos les deje una linda enseñanza de compromiso y valor por el estudio reflejado en el ejemplo de constancia y perseverancia en lo que uno anhela.

A mi marido Emanuel, por ser mi confidente y mi compañero en esta vida, nada de esto hubiese sido posible sin su apoyo. Agradezco su incondicionalidad y simpleza.

A la familia y los gerentes de la “Empresa AA” objeto de este estudio, por su predisposición, apoyo y confianza depositada en mí. Ha sido un verdadero gusto haber compartido años de mi vida profesional con ellos que sin duda me han dejado mucho aprendizaje.

A todos los que me apoyaron y me incentivaron en este largo y hermoso camino, a mis profesores y compañeros de maestría, todos me dejaron una semilla para generar y lograr mayor conocimiento.

A mis tutores de tesis, María José, Rafael y José por su compromiso, seguimiento y dedicación. Fueron artífices y mentores del resultado de mi trabajo. Gracias por sus sugerencias, transferencia de conocimientos y tiempo invertido en este proyecto de manera desinteresada.

Por último quiero agradecerme a mí misma, porque han sido unos meses de mucho sacrificio, tiempo y dedicación. He dejado de lado muchas cosas pero siempre con el mismo objetivo de poder terminar este trabajo de investigación que espero pueda ser de utilidad e inspiración para quienes lo lean.

A todos, ¡MUCHÍSIMAS GRACIAS!

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis, se ha investigado la evolución de la administración y cómo las teorías han influido en las organizaciones a lo largo del tiempo, llegando al surgimiento del concepto de agilidad. Se ha explorado cómo la agilidad, inicialmente concebida para empresas tecnológicas, se ha extendido a diversos tipos de organizaciones.

La agilidad se presenta como un modelo, una mentalidad y una forma de gestionar las organizaciones, fundamentada en principios como la flexibilidad, la rápida toma de decisiones, la autonomía y la colaboración entre equipos.

El estudio se ha centrado en evaluar el nivel de agilidad en una empresa alimenticia en la provincia de Santa Fe, Argentina, que tiene más de 1000 empleados. Caracterizada por métodos tradicionales, no sólo en sus procesos productivos, sino también en su modelo de gestión.

En un mundo caracterizado por la volatilidad e incertidumbre, la agilidad se presenta como un desafío fundamental para las organizaciones tradicionales que buscan mantenerse competitivas.

El estudio ha combinado métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la percepción y las condiciones de agilidad dentro de la empresa objeto de estudio, proporcionando una base sólida para recomendaciones futuras orientadas a mejorar la agilidad organizacional. En el primer objetivo se ha estudiado a través de análisis de textos e investigación documental no estadística, de qué manera la agilidad agrega valor en industrias productivas alimenticias y se han detectado como las principales ventajas las siguientes: promoción de la excelencia, fomento de la innovación y el aprendizaje, mayor eficiencia operativa, generación de valor para todos los stakeholders, una misión y visión compartidas y aumento de la productividad. Cabe aclarar que no se han encontrado antecedentes de empresas similares que estén trabajando bajo el paradigma de la agilidad en la región, pero en este punto ha resultado interesante estudiar el caso de una empresa láctea ubicada en la provincia de Córdoba. La misma, se ha adentrado en un cambio cultural, que si bien no se ha centrado en la agilidad, muchos de los valores que pregona comulgan con la misma, como ser una mirada sistémica, la responsabilidad, la confianza y el empoderamiento de los colaboradores. Se trata de una empresa industrial alimenticia que actualmente cuenta con una estructura horizontal, sin gerentes ni jefes, donde han podido sobrepasar un proceso de cambio cultural importante que ha logrado mejoras sustanciales en la productividad de la misma.

Para el abordaje del segundo objetivo se han utilizado metodologías cuali-cuantitativas. A través del análisis de la encuesta de clima desarrollada en la empresa por una consultora

externa y la realización de entrevistas a personas consideradas claves, se ha analizado la percepción de los empleados y líderes sobre la agilidad en las áreas de la organización seleccionadas: Recursos humanos, Control de gestión, auditoría y procesos, y Sistemas y tecnología de la información. Las dimensiones evaluadas han sido: integración, comunicación, empoderamiento y flexibilidad. Se han utilizado tablas de frecuencia, gráficos y mediciones para interpretar los resultados de la encuesta. Para categorizar las respuestas, se ha utilizado escala Likert, y se han asignado ponderaciones para evaluar la percepción de agilidad en cada área, pudiendo así obtener un índice para cada una de ellas, identificando mayor o menor cercanía a un entorno ágil. De esta forma, se ha podido concluir que las áreas “Recursos humanos” y “Control de gestión, auditoría y procesos” poseen cercanía a un entorno ágil con necesidad de acciones a mediano plazo, y el área de “Sistemas y tecnología de la información” posee mayor cercanía a un entorno ágil con necesidad de acciones a mediano/largo plazo. Considerando mediano plazo entre 6 y 9 meses y largo plazo entre 9 y 12 meses.

En respuesta al tercer objetivo, y a través de metodologías cualitativas, se han identificado las siguientes barreras para la agilidad en el caso de la empresa analizada: cultura arraigada en prácticas tradicionales, estructuras jerárquicas rígidas, procesos burocráticos y falta de liderazgo comprometido.

Finalmente, para abordar el cuarto objetivo, a través de metodologías cualitativas, se proponen acciones para impulsar la transformación ágil proponiendo un camino inclusivo, incluyendo el compromiso del liderazgo, la comunicación transparente, la formación de equipos multidisciplinarios y la promoción del empoderamiento y la flexibilidad. Se destaca la importancia de entender que la agilidad va más allá de la adopción de metodologías ágiles, siendo un cambio de mentalidad y una transformación cultural que implica motivar a los colaboradores para la innovación y la experimentación constante. Se sugiere trabajar en una transformación cultural donde se integre la agilidad en el propósito de la organización, considerando en primera instancia como olas de transformación a las áreas estudiadas. A los fines de la simplificación de la presente investigación se han estudiado estas áreas ya que son transversales a toda la organización, considerando que sus cambios afectan y benefician a todos los colaboradores de la empresa, lo que las hace ideales como puntos de inicio para el proceso de transformación.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Definición del problema	9
1.2. Formulación y justificación.....	10
1.3. Objetivos	11
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	13
2.1. Teorías de la administración.....	13
2.2. Surgimiento de la agilidad	17
2.3. Agilidad organizacional e impacto en la competitividad de las organizaciones ..	20
2.4. Cultura organizacional	22
2.5. Clima organizacional y percepción de los colaboradores.....	27
2.6. Medición del clima organizacional. Encuestas	30
2.7. Organizaciones tradicionales vs ágiles	32
2.8. Principales metodologías ágiles implementadas en organizaciones	36
2.9. Gestión del cambio organizacional.	41
2.10. Transformación ágil. Dimensiones	45
2.11. Resumen Marco Teórico	48
3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	50
4. RESULTADOS	55
4.1. Descripción de la empresa objeto de estudio	55
4.2. Ventajas que genera la gestión enfocada en la agilidad	57
4.3. Casos de empresas similares que pueden ser replicados	57
4.4. Trabajo de campo en áreas seleccionadas.....	59
4.5. Cruce de resultados entre áreas estudiadas.....	85
5. CONCLUSIONES	92
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
7. ANEXOS.....	105

INDICE DE TABLAS

Criterio utilizado para interpretación de los índices.	52
Resultados promedios por dimensión y área.	85
Índice general por área.	85
Resumen de entrevistas – Diagnóstico organizacional.	87
Resumen de entrevistas – Dimensión integración.	87
Resumen de entrevistas – Dimensión comunicación.	88
Resumen de entrevistas – Dimensión empoderamiento.	88
Resumen de entrevistas – Dimensión flexibilidad.	89
Sugerencias de acción.....	96

INDICE DE FIGURAS

Marco de referencia para el cambio.....	44
Dimensión integración área Recursos humanos.....	60
Dimensión comunicación área Recursos humanos.....	61
Dimensión empoderamiento área Recursos humanos.....	62
Dimensión flexibilidad área de Recursos humanos.....	63
Dimensión integración área Control de gestión, auditoría y procesos.....	68
Dimensión comunicación área Control de gestión, auditoría y procesos.....	69
Dimensión empoderamiento área Control de gestión, auditoría y procesos.....	70
Dimensión flexibilidad área Control de gestión, auditoría y procesos.....	71
Dimensión integración área Sistemas y tecnología de la información.....	76
Dimensión comunicación área Sistemas y tecnología de la información.....	77
Dimensión empoderamiento área Sistemas y tecnología de la información.....	78
Dimensión flexibilidad área Sistemas y tecnología de la información.....	79

INDICE DE ANEXOS

1. Afirmaciones encuesta realizada – Dimensiones trabajadas.....	105
2. Entrevista realizada a fundador de empresa “Capilla del Señor S.A”	106
3. Entrevista realizada a Gerencia de Recursos Humanos	109
4. Entrevista realizada a Dirección de Control de Gestión y Auditoría.....	114
5. Entrevista realizada a Gerencia de Sistemas y tecnología de la información.....	119
6. Entrevista realizada a Gerencia General.....	123

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del problema

Desde hace algunos años, la forma de consumo de bienes y servicios viene cambiando considerablemente y se está atravesando una transformación general en todas las compañías, que se ven obligadas no solo a generar grandes volúmenes de información a través de los datos procesados, sino también a buscar permanentemente oportunidades que permitan ampliar sus negocios y generar nuevos mercados.

Acompañando al autor Laloux, la evolución del ser humano a lo largo de la historia no viene siendo constante sino a saltos inesperados y con cada evolución de la conciencia humana, se produce una ruptura con el pasado, un avance de la tecnología, de los modos de subsistencia, de las estructuras de poder que gobiernan la sociedad, de la economía, de la religión y de muchos otros factores. También ha evolucionado la manera de colaborar y en consiguiente a lo largo de la historia se han desarrollado nuevos modelos organizacionales notablemente más eficaces que los anteriores. (Laloux, 2016)

Las organizaciones que no tengan la capacidad de adaptarse y no puedan lograr de manera rápida y oportuna la transformación en sus procesos comenzarán a perder competitividad en un mercado caracterizado por la incertidumbre y la necesidad de cambio constante.

Frente a este escenario, los conceptos de “agilidad”, “pensamiento ágil”, “metodologías ágiles”, “aprendizaje ágil” y “talento ágil” se han convertido en algunos de los más importantes para el mundo organizacional en el último tiempo.

Estos conceptos están en auge hace varios años y si bien tienen su origen formal con la creación del *manifiesto ágil*¹ aplicado para compañías de servicios o nativas digitales, poco a poco se fueron extendiendo a otros tipos de organizaciones.

Sin embargo, las organizaciones tradicionales cuentan con algunas barreras para lograr con mayor naturalidad la agilidad en sus procesos, siendo para muchas un camino difícil de atravesar, principalmente por temor a comprometer la seguridad, la calidad técnica y la gestión de riesgos de este tipo de organizaciones.

Entendiendo que no hay una solución óptima aplicable a todos los casos, las organizaciones tradicionales y/o con grandes activos deberán experimentar y adaptarse

¹ En febrero del 2001 en Utah- EEUU, se reunieron 17 empresarios de la industria del software y como resultado del debate respecto a las metodologías, principios y valores que deben regir el desarrollo de software en períodos cortos de tiempo, de buena calidad y flexibles a los cambios, se redactó el manifiesto ágil. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>

hasta encontrar la mejor solución a sus necesidades para aggiornarse a un mundo en permanente evolución.

1.2. Formulación y justificación

El objetivo del presente trabajo es comprender y analizar la evolución del concepto de agilidad y la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles en una empresa industrial alimenticia ubicada en la provincia de Santa Fe (a partir de ahora “Empresa AA”), con la intención de que los hallazgos detectados, y las conclusiones obtenidas, impulsen a ésta y a otras organizaciones productivas a evolucionar hacia la agilidad en sus compañías.

La compañía en estudio es de las llamadas tradicionales con una estructura piramidal, dividida en áreas o departamentos con puestos fijos, tareas y responsabilidades claramente definidas, estructura en silos, con procesos replicables y controles exhaustivos. Es una gran industria alimenticia, con más de 1000 empleados y con líneas de productos ya desarrollados y establecidos en el mercado.

Si bien se detallarán en el marco teórico y conceptual², vale la pena mencionar algunas de las características de las organizaciones ágiles: estructuras horizontales y colaborativas, inclusivas y no jerárquicas, que empoderan equipos; organizaciones centradas en sus clientes, preparadas para actuar en diferentes entornos. La agilidad puede ser un punto de inflexión en productividad, calidad, velocidad y experiencia del personal con importantes beneficios en el desempeño de los mismos.

De acuerdo a estudios realizados por la consultora McKinsey, las industrias tradicionales ya no son la primera opción para los jóvenes talentos. Los graduados de las mejores universidades acuden a empresas tecnológicas y startups, inspirados no solo por innovaciones en software sino además por nuevas maneras de trabajar (Aghina et al., 2018). Al promover jerarquías más horizontales, ciclos de aprendizaje más rápidos y responsabilidad total por el producto final, la agilidad puede ser la clave para reavivar la pasión por las industrias tradicionales en las nuevas generaciones.

Considerando que evolucionar en este aspecto implica un cambio de mentalidad que debe ser transmitido desde la cúpula hacia todos los trabajadores, es que en el presente trabajo se han estudiado tres áreas consideradas transversales a toda la compañía y que de acuerdo al modelo teórico de cadena de valor³ desarrollado por Michael E. Porter, son consideradas áreas de soporte o de apoyo, es decir áreas que agregan valor al producto

² Apartado 2.7. Organizaciones tradicionales vs ágiles del presente trabajo.

³ Herramienta de análisis estratégica desarrollada por Michael E. Porter en el año 1985 buscando generar ventajas competitivas.

pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del mismo. Las actividades de apoyo están diseñadas para mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades primarias, contribuyendo así al éxito general de la cadena de valor de la compañía (Porter, 2002).

El análisis se ha iniciado a partir de la encuesta de clima desarrollada por la Empresa AA a toda la compañía, enfocando el mismo en las siguientes áreas: A) Recursos humanos, B) Control de gestión, auditoría y procesos y C) Sistemas de información y tecnología, donde se ha determinado el nivel de agilidad existente en cada una, la existencia o no de barreras que podrían dificultar su desarrollo y los primeros pasos para evolucionar en dicha dimensión.

Preguntas centrales a responder en el presente trabajo:

Pregunta principal:

- ¿Cuál es el nivel de agilidad de la “Empresa AA” en las áreas de apoyo: “Recursos humanos”, “Control de gestión, auditoría y procesos” y “Sistemas de información y tecnología”? ¿Cuáles serían los primeros pasos para mantener, mejorar o implementar la agilidad en dichas áreas?

Preguntas secundarias:

- ¿De qué manera agregaría valor a la empresa en estudio la transformación hacia una cultura ágil y cómo afecta en la competitividad de la firma? ¿Hay casos de empresas similares que hayan avanzado en la transformación hacia la agilidad?
- ¿Cuál es la percepción en cuanto a agilidad de los colaboradores?
- ¿Existen barreras que podrían dificultar el desarrollo de la cultura ágil?
- ¿Cómo se podría agregar valor y trabajar sobre las principales dimensiones para el cambio hacia a la agilidad de la Empresa AA? Si tuviéramos que empezar por una de dichas dimensiones, ¿por cuál empezamos? ¿cuáles serían los primeros pasos?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Medir y evaluar el nivel de agilidad de la Empresa AA en las áreas de soporte: A) Recursos humanos, B) Control de gestión, auditoría y procesos y C) Sistemas de información y tecnología.

En base a los resultados obtenidos, sugerir líneas de acción para mantener y/o mejorar la agilidad en la empresa.

1.3.2. Específicos

OE1: Identificar de qué manera la agilidad agrega valor en industrias productivas alimenticias y estudiar casos de empresas similares que puedan ser replicados.

OE2: Evaluar y medir la agilidad existente y percibida por los colaboradores de la Empresa AA, en las siguientes áreas de soporte: A) Recursos humanos, B) Control de gestión, auditoría y procesos y C) Sistemas de información y tecnología.

OE3: Identificar la existencia de barreras que podrían dificultar el desarrollo de procesos o metodologías ágiles en las áreas objeto de estudio.

OE4: En base al diagnóstico realizado sugerir líneas de acción para la Empresa AA, con la intención de mantener, mejorar o implementar la agilidad en las áreas estudiadas.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En esta sección se han desarrollado los principales elementos que conducen a una conceptualización de la agilidad y las dimensiones utilizadas en el presente trabajo de investigación.

2.1. Teorías de la administración

Las organizaciones viven en un entorno caracterizado por la globalización, el cambio y la competitividad. En ese contexto incierto e inestable deben ser administradas correctamente para lograr su misión y sus objetivos, lo que requiere conocer el comportamiento organizacional.

El término “organización” nace en el siglo XX y ha pasado por varias corrientes sucesivas que se desarrollan a continuación con la idea de contextualizar dicha evolución y cómo llegamos al concepto de agilidad actualmente en auge.

Se han expuesto dos puntos de vista que se complementan, por un lado el del autor Chiavenato (2014), quien desarrolla la evolución del comportamiento organizacional a través de cuatro olas o corrientes que se fueron desarrollando acompañando la evolución de las sociedades en cada época; y por el otro lado el del autor Laloux (2016), quien expone la evolución desde el punto de vista de la consciencia humana desarrollado por Ken Wilber⁴, quien se refiere a distintos estadios usando un sistema de cuatro colores (rojo, ámbar, naranja y verde).

Evolución de las teorías generales de la administración

El autor Chiavenato (2014), realiza la siguiente caracterización de las corrientes:

- La primera ola hace hincapié en las tareas y estuvo marcada por la escuela de la administración científica de Taylor (1856-1915) quien dividió las tareas de tal modo que cada obrero pudiese ejecutar un conjunto de movimientos repetitivos mediante un método de trabajo cuya meta era asegurar la eficiencia máxima de las operaciones a través de la reducción en los costos de las actividades productivas. De esta forma surgieron las primeras ideas sobre cómo manejar las empresas industriales a partir de la racionalización del trabajo de los obreros en las fábricas. Se concentró en el nivel de las operaciones, donde las tareas son ejecutadas y se orientó de la base hacia la cima. Sus fuentes de inspiración fueron Adam Smith y Henry Ford.
- La segunda ola se concentra en la empresa como un todo y su enfoque va de la cima hacia la base, concediendo importancia a la estructura de la organización.

⁴ Ken Wilber: filósofo y escritor, nacido en 1949. Sus trabajos se centran principalmente en distintos estudios sobre la evolución del ser humano.

Se destacan cuatro movimientos separados:

- *Teoría clásica de la administración.* Henry Fayol (1841-1925). Esta teoría prioriza la división del trabajo en la cima de la organización, considerando que la empresa debe ser dividida en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad, abriendo el camino a la departamentalización de la estructura de la organización;
 - *Teoría de la burocracia.* Max Weber (1863-1920). En esta teoría no se tiene en cuenta a las personas, sus diferencias individuales o sus motivaciones psicológicas. El hecho de que una organización sea racional no implica que todos sus miembros piensen racionalmente sobre sus propias expectativas y aspiraciones. Muy por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelve la organización, tanto más sus miembros se convierten en simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento.
 - *Teoría estructuralista.* Surge en la década de 1950, y está basada en la sociología organizacional que mira por primera vez hacia fuera, más allá de las fronteras de la organización. Se descubre que vivimos en una sociedad caracterizada por la interdependencia que existe entre cada organización y las demás, que constituyen su ambiente externo.
 - *Teoría neoclásica.* Retoma los principios clásicos, los actualiza y adapta a la época, haciéndolos menos prescriptivos y normativos. Concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, gracias al esfuerzo unido y coordinado de las personas. Esta teoría da inicio a la llamada Administración por objetivos, donde se hace hincapié en los fines y objetivos y no sólo en los medios y métodos de trabajo.
- La tercera ola se enfoca en las personas y surge en la década de 1920 cuando algunos investigadores comenzaron a analizar el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones. Se inicia con la teoría de las relaciones humanas y la teoría conductual. Esta última empieza a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolla modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pueda adecuarlos a las situaciones que se le presenten. Se busca la flexibilidad en la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros. En poco tiempo, la teoría conductual cambia totalmente la teoría de la administración. En

lugar de concentrarse en la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirige a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima organizacional.

- La cuarta ola se enfoca en el entorno y surge en la década de 1960, con el enfoque de los sistemas abiertos. La organización comenzó a verse como un sistema, un conjunto integrado de elementos interrelacionados que busca alcanzar determinados objetivos y que está en constante interacción con su entorno. El paso fundamental de esta corriente fue la inclusión de la *teoría de los sistemas* y el posterior surgimiento de la *teoría de las contingencias* en la década del 1970, que buscó mantener el enfoque interno en las tareas, en las personas y en la estructura de la organización pero también enfocado en el crecimiento y en la supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante. Esta teoría considera que todo es relativo y contingente, que nada es absoluto y no existe una manera única y exclusiva de administrar u organizar. Las empresas exitosas son aquellas que aprenden a adaptarse a las exigencias del entorno, que saben explorar las oportunidades y esquivar las amenazas que provienen de éste.

Caracterización desde la evolución de la conciencia humana

Por otro lado, el autor Laloux, desarrolla 4 paradigmas representados por colores, que resulta interesante y complementario a las olas desarrolladas con anterioridad, ya que se enfoca desde la mirada de la conciencia humana (Laloux, 2016):

- El *paradigma Rojo-Impulsivo* surge debido a la complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones que dio lugar a la aparición de la figura del jefe como la persona que hace cumplir el orden social, a través de la fuerza si es necesario. En este estadio las personas actúan de una manera bastante egocéntrica e impulsiva y todo se ve desde el filtro del poder.
- En el *paradigma Ambar-Conformista*, las personas han interiorizado las normas y ejercen la autodisciplina al servicio de las creencias de la comunidad. La culpa y la vergüenza son el aglutinante de la sociedad, y la gente dedica mucha energía a intentar adaptarse, actuando como se espera de ellos y pensando como los demás. Las organizaciones Ambar viven en un mundo de estabilidad y certidumbre, todo el mundo sabe lo que se espera de su papel, los rituales y procesos estables se encargan de que la vida resulte predecible para todos.
- En el *paradigma Naranja-Logro*, se concibe a las organizaciones como máquinas, las personas son recursos que deben alinearse cuidadosamente con el organigrama, los cambios han de planearse y luego implementarse cuidadosamente siguiendo el plan.

Los tres avances de este paradigma fueron: la Innovación, como medio de optimización para ser mejor que los competidores; la responsabilidad, de la mano del trabajo por objetivos; y la meritocracia, de la mano de la gestión del talento, el mentoring y el coaching. Este paradigma marca profundamente la forma de las prácticas actuales de management.

- En el *paradigma Verde-pluralista*, las personas se esfuerzan por pertenecer al grupo, por mantener vínculos fuertes y armónicos con todos los miembros de la comunidad, insisten en que todas las personas tienen el mismo valor y que todas las voces merecen ser escuchadas. Los avances de este paradigma son: el Empoderamiento ya que se intenta minimizar la jerarquía para empoderar a los empleados, la Cultura impulsada por los valores que guían a los empleados empoderados para tomar las decisiones acertadas; y la Perspectiva de múltiples grupos de interés, insistiendo en que las empresas tienen una responsabilidad no solo con sus inversores sino también con sus empleados, sus clientes, sus proveedores, las comunidades locales y la sociedad en general.

Tendencias disruptivas que desafían los antiguos paradigmas

Si bien en los apartados anteriores se han desarrollado más de un paradigma por cada una de las corrientes, siguiendo la caracterización que realizada por la consultora Mc Kinsey, puede decirse que en la actualidad se está presenciando un cambio en cómo las organizaciones logran un equilibrio entre estabilidad y dinamismo. Identifican al antiguo paradigma como las organizaciones como máquinas, regidas principalmente por las ideas de Taylor, describiendo a este tipo de organizaciones como jerárquicas y especializadas. Durante décadas, las organizaciones que adoptaron este modelo mecánico y los principios de la gestión científica dominaron los mercados, superaron a las demás organizaciones y captaron los mejores talentos. (Aghina et al., 2018)

Sin embargo, se puede observar que se están produciendo cambios organizacionales causados por la revolución digital que está transformando industrias, economías y sociedades. Esto se manifiesta en cuatro tendencias actuales:

- Entorno que evoluciona rápidamente. Los patrones de demanda de todos los grupos de interés (clientes, socios, inversores, competidores, colaboradores) están evolucionando rápidamente.
- Introducción constante de tecnologías disruptivas y avances mediante la digitalización. como por ejemplo avances en el campo de la biociencia, la automatización, el aprendizaje automatizado, la Internet de las Cosas y la robótica son algunos ejemplos de estos avances.

- *Digitalización acelerada y democratización de la información.* El volumen, la transparencia y la distribución de la información son cada vez mayores. Eso hace que las organizaciones adopten rápidamente la comunicación multidireccional y la colaboración compleja con clientes, socios y colegas.
- *La nueva guerra por el talento.* A medida que las tareas centradas en el conocimiento y el aprendizaje creativo se tornan más importantes, las organizaciones necesitan una propuesta de valor que las diferencie para adquirir y retener el mejor talento, que está cobrando mayor diversidad. Este talento está conformado por trabajadores en constante aprendizaje y con distintas aspiraciones.

El nuevo paradigma: organizaciones como organismos vivos

De las organizaciones vistas como máquinas y representadas por pirámides, se está pasando a las organizaciones entendidas como seres vivos y representados con círculos dinámicos que son las llamadas organizaciones ágiles.

2.2. Surgimiento de la agilidad

La agilidad y sus metodologías tienen su origen formal en el año 2001, cuando Kent Beck⁵ convocó a diecisiete representantes de nuevos marcos de trabajo que criticaban los modelos de mejoras basados en procesos para discutir el desarrollo del software. Crearon así un documento, que formalizaron en el Manifiesto por el desarrollo ágil del software (Beck et al., 2001), donde se compilaron los principios y valores de las metodologías ágiles. Allí se resumieron las prácticas que una metodología de este estilo debiera llevar a cabo, que se basan en cuatro valores:

- **Los individuos y las interacciones son más importantes que los procesos y herramientas.**

Se trata de la piedra angular de la gestión de proyectos ágiles: favorecer la comunicación y las relaciones interpersonales frente a la aplicación estricta de los procesos. Se aconseja un enfoque más personalizado para la gestión de proyectos, según el cual los equipos se comunican constantemente, en lugar de depender de actualizaciones programadas menos dinámicas.

- **Un software funcional es más importante que una documentación exhaustiva.**

A los equipos ágiles no les gusta mucho el papeleo. Para gestionar sus datos,

⁵ Kent Beck, nacido el 31 de marzo de 1961, ingeniero de software estadounidense, uno de los creadores de las metodologías de desarrollo de software de programación extrema y el desarrollo guiado por pruebas, también llamados metodología ágil

informes y actualizaciones de estado prefieren utilizar soluciones de software más flexibles que recurrir a la documentación tradicional.

- **La colaboración con el cliente es más importante que la negociación de contratos.**

A los equipos ágiles les encanta la colaboración, y eso incluye la actualización periódica y la comunicación con los clientes y las partes interesadas para recibir sus opiniones sobre el progreso del proyecto. Los equipos ágiles evitan por todos los medios los contratos interminables sujetos a numerosas revisiones.

- **La adaptación al cambio es más importante que la ejecución de un plan.** Finalmente, tenemos el valor que mejor caracteriza la gestión ágil de proyectos. Los equipos son reactivos y se desarrollan particularmente cuando deben.

Este conjunto de prácticas, si bien tienen sus inicios en la industria del software, han dado lugar a principios que se han ido extendiendo al resto de las industrias, dando origen a las denominadas organizaciones ágiles.

Stephen Denning, columnista de Forbes y miembro del directorio de Scrum Alliance⁶, ha tenido una enorme influencia desde sus comienzos. Ya sea desde distintos puestos en grandes empresas y organizaciones internacionales, como en numerosas publicaciones de gran difusión que ha realizado, ha promovido el desarrollo y el conocimiento de la agilidad en las organizaciones. Su libro *“The Age of Agile”* es uno de los fundamentales sobre la Business Agility, porque aporta un punto de vista menos técnico y más cercano a la visión de los gestores de empresa. Se destaca su visión desde la gestión, en cambio otros autores y entidades tienen una visión más alineada con los procesos y la transformación (Denning, 2018).

Arthurr Yeung y Dave Ullrich en su libro *“Reinventando la organización”* tienen el propósito de reinventar la manera en que las organizaciones piensan. Consideran que las organizaciones tradicionales, muy jerarquizadas y burocráticas, están desapareciendo. Los directivos saben que el entorno y la tipología de estrategias están en continuo cambio y que su organización debe evolucionar conforme a los cambios, si quiere mantenerse en el mercado (Yeung, Ulrick, 2020).

Melina Jajamovich, en su libro *“Agilidad en 4 estaciones”* explica de manera práctica y didáctica las razones para llevar adelante el cambio hacia la agilidad otorgando una serie de herramientas para implementarlo. (Jajamovich, 2019)

⁶ Scrum Alliance Inc, fundadores: Mike Cohn y Ken Schwaber, 2001. Organización que busca promover el uso del método de trabajo de Scrum y de las metodologías ágiles en general, así como la organización de conferencias y eventos relacionados con la herramienta.

La Harvard Business Review⁷ introdujo este tema por primera vez en el año 2016 de la mano de Rigby et al. (2016), quienes mostraron cómo las metodologías ágiles se estaban expandiendo más allá de las compañías IT, y cómo las compañías que las aplicaban correctamente podrían incrementar su productividad de manera significativa.

Dentro de las principales consultoras estratégicas encontramos a McKinsey⁸ que durante mucho tiempo ha investigado los procesos y estructuras que refuerzan la estabilidad organizacional y que a partir del 2013 ha empezado a incorporar a la velocidad y la flexibilidad organizacional en sus estudios. Ha abordado el tema de agilidad publicando varios artículos, dentro de los que se pueden destacar los trabajos de Bazigos et al. (2015), donde explican por qué es importante la agilidad conceptualizando como organizaciones ágiles a las que combinan velocidad y estabilidad. Otros trabajos a destacar es el de Aghina et al. (2018), donde definen los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles y el de Brosseau et al. (2019), donde se describen diferentes caminos para la transformación hacia la agilidad.

La consultora BCG⁹, ha sido otra de las consultoras que ha comenzado a abordar esta temática en los últimos años como lo demuestra uno de sus artículos de la mano de Ritter y Chim (2019), donde destacan la importancia del establecimiento de objetivos, estrategias y resultados deseados alineados a cada integrante de la organización y consideran que contando con el liderazgo adecuado se logra la autonomía que finalmente permite que la agilidad tenga éxito.

La consultora Great Place to Work¹⁰ a través de una investigación de Montero y Perez Aguirre (2020), abordó la temática de agilidad considerando que para lograr agilidad las organizaciones deben contar con dos elementos principales; por un lado tener la mentalidad apropiada y, por otro lado, contar con las herramientas y procesos adecuados para responder rápidamente a las necesidades del negocio. Para dicho estudio se consultó directamente a miles de colaboradores de distintas organizaciones otorgándole enorme importancia a las encuestas de clima y las percepciones de los trabajadores sobre la temática.

⁷ Harvard Business Review es una revista de gestión, de periodicidad bimensual, publicada desde 1922 por Harvard Business School Publishing, empresa propiedad de Harvard Business School.

⁸McKinsey & Company, Inc. es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. McKinsey trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones. Fundada en 1926 en Estados Unidos.

⁹Boston Consulting Group (BCG) es una firma de consultoría estratégica global. Aconseja a clientes en los sectores privado, público y sin ánimo de lucro alrededor del mundo, incluyendo más de dos tercios de la lista Fortune 500.

¹⁰Great Place to Work® (GPTW) es una firma global de people analytics y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados. GPTW trabaja con empresas, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales en 58 países en los cinco continentes.

2.3. Agilidad organizacional e impacto en la competitividad de las organizaciones

A continuación se desarrollan algunos conceptos de agilidad organizacional que resultan interesantes a la hora del desarrollo del presente trabajo:

La consultora Great Place to Work define a la agilidad organizacional de la siguiente forma:

“La capacidad de una organización para renovarse, adaptarse y reconocer rápidamente las oportunidades que se presentan en el mercado, con el principal objetivo de tener éxito en un ambiente en constante cambio, incierto y turbulento, mejorando su efectividad y productividad en todos los ámbitos y situaciones”.

(Montero y Pérez Aguirre, 2020, p2).

Además, considera que las organizaciones logran responder rápidamente a las necesidades del negocio contando con la mentalidad apropiada y con las herramientas y procesos adecuados. Considera que el rol de los líderes es clave ya que ellos pueden convertirse en obstáculos para lograr este objetivo, o por el contrario, facilitar el logro del mismo.

Yeung y Ullrich (2020), definen agilidad como la *“capacidad de anticipar y/o responder rápidamente a las oportunidades de los mercados emergentes, combinando la capacidad de cambiar, aprender continuamente y actuar rápidamente con flexibilidad”*. Asocia la agilidad estratégica a cómo una organización construye una capacidad para el cambio estratégico continuo, de modo de poder responder a las demandas del mercado y lograr ser sustentable en el tiempo.

Según Denning (2018), *“agilidad no es trabajar más fuerte o más duro, sino que es trabajar de forma más inteligente, generando más valor con menos trabajo”*. Lo que nos quiere decir con esta definición es que en un mundo acelerado donde las respuestas deben ser inmediatas, es imprescindible saber dónde enfocarnos. O en términos de Wilfredo Pareto, conocer nuestro 80/20, es decir cuál es el 20% de las tareas que aportan el 80% del valor y cuál es el 80% que aportan el 20% del valor, para lograr enfocar nuestra atención en las que aportan mayor valor teniendo en cuenta que el tiempo es limitado. Muchas veces al intentar hacerlo todo, perdemos claridad sobre qué es lo que realmente aporta valor.

Otra definición de Denning (2018) nos dice *“agilidad es un mindset: una forma de ser que deviene en otra forma de hacer (y no al revés)”*. Aquí el autor nos propone *“otra forma de trabajar”*; una que requiere que hagamos el diagnóstico justo para obtener precisamente la información que necesitamos y así utilizar nuestra energía para elaborar y lanzar múltiples experimentos y aprender de ellos.

Impacto de la agilidad en la competitividad de las empresas

Se puede decir que la agilidad proporciona a las empresas una ventaja competitiva al permitirles responder de manera eficiente a las demandas del mercado en constante cambio. Las organizaciones ágiles pueden tomar decisiones más rápidas, entregar productos y servicios de mayor calidad y gestionar proyectos de manera más eficiente, lo que les permite adaptarse y destacarse en un entorno altamente competitivo.

A las organizaciones, la agilidad les permite incrementar su participación de mercado ingresando rápidamente a nuevos sectores geográficos, como así también contar con la habilidad necesaria para salir de mercados que se contraigan en el momento oportuno.

La agilidad organizacional se traduce en valor empresarial, e incluye responsabilidad y alineación para alcanzar objetivos estratégicos; aprendizaje continuo y desarrollo de personas; compromiso con el cliente, éxito y retención; así como innovación más receptiva en toda la empresa.

Las organizaciones ágiles dirigen los objetivos comerciales y estratégicos de manera más efectiva mejorando los márgenes, la previsibilidad, la rentabilidad, y de esta forma mejorando la competitividad de las compañías.

Existen numerosos estudios de consultoras que demuestran “por qué la agilidad vale la pena”, pero ha resultado interesante la mirada de la consultora McKinsey (Bazigos et.al., 2015), que basándose en el estudio de 1000 empresas a través de encuestas a sus empleados, llega a la conclusión de que las empresas que prosperan son las que saben combinar velocidad con estabilidad, a las cuales denomina “ágiles”. Proponen una matriz simple, que comprende un eje de velocidad y un eje de estabilidad, que resulta ser un predictor sorprendentemente fuerte de la salud organizacional y, en última instancia, del desempeño. Nadie esperaría que las empresas lentas prosperaran, y es igualmente razonable suponer que el éxito logrado a una velocidad vertiginosa, sin procesos y estructuras estabilizadoras, sería difícil de sostener en el largo plazo. Visto de esta manera pareciera que ambos conceptos van en direcciones opuestas, pero las investigaciones de la consultora, confirman que ocurre todo lo contrario y observan un desempeño superior en las organizaciones llamadas ágiles. Se observó una fuerte relación entre la salud organizacional y la creación de valor: las empresas más saludables superan con creces a aquellas con salud moderada o baja en rendimiento total a largo plazo para los accionistas.

2.4. Cultura organizacional

Partiendo de uno de los postulados que se ha expuesto en la sección “Surgimiento de la agilidad”, donde manifestamos que la agilidad es un cambio de mentalidad o una nueva forma de hacer las cosas es que resulta necesario adentrarnos en el concepto de cultura, sus características y los distintos tipos de cultura concordantes con los modelos organizacionales.

La cultura organizacional es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

Para Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional es: “*un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras*” y que permite a los trabajadores poder identificarse con lo que se transmite socialmente.

Los autores Jáuregui y Louffat (2019), consideran que la cultura organizacional es uno de los conceptos organizacionales más difíciles de definir. La complejidad del concepto ha generado una variedad de significados, connotaciones y perspectivas que fueron evolucionando con el tiempo y que resulta importante tener en cuenta al estudiar la cultura, ya que cada enfoque determina a qué se le brinda mayor atención.

A continuación se presentan las perspectivas más relevantes a los fines de la realización del presente trabajo:

- *Desde una perspectiva variable* se considera que la cultura organizacional es una variante que puede ser controlada, por lo que se enfoca en expresiones culturales tales como comportamientos y prácticas relacionadas con significados subyacentes. Es una perspectiva vinculada a las ciencias del comportamiento.

Kofman (2018), la define como “*la manera de hacer las cosas en un lugar determinado*” y señala que se desarrolla a partir de los mensajes que cada uno de los miembros del grupo recibe acerca de la conducta que se espera de ellos.

- *Desde una perspectiva cognitiva*, la cultura organizacional se entiende como un sistema de conocimientos o estándares aprendidos, utilizados para percibir y evaluar el ambiente organizacional, es un conjunto de valores, creencias, misiones y objetivos que guían la forma de actuar de una organización y que es adoptado por sus miembros, tanto en sus relaciones internas como externas. Es el modo en que la organización piensa, percibe, siente y actúa.

El psicólogo suizo Schein (2004), uno de los principales ideólogos del concepto, define la cultura organizacional como un conjunto de creencias compartidas por los miembros de

una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, que definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno.

Es uno de los pilares que llevan al buen desarrollo del potencial del equipo de colaboradores y también al de la propia estructura interna. Afecta y determina entre muchos otros, los procesos de toma de decisiones, de solución de problemas, de comunicación y de selección, promoción y desvinculación del personal.

- *Desde una perspectiva de niveles culturales*, son diversos los investigadores que entienden a la cultura como diferentes niveles que pueden ser objetivamente visibles (incluso para personas ajenas a la organización), hasta niveles nada visibles (incluso para quienes son de la propia organización).

Entre las diversas propuestas, la más comúnmente utilizada es la de Schein (1985), que sostiene que la cultura se da en diferentes planos y que, para abordarla, debemos comprender y manejar sus niveles más profundos. La representa como un iceberg, y establece que existen tres niveles o estratos para analizar la cultura, con diferentes grados de profundidad y arraigo:

- La parte más superficial, la que se ve, está conformada por las *conductas y creaciones*: los aspectos estructurales y los procesos más evidentes, los artefactos que caracterizan físicamente a la organización (elementos físicos y concretos como instalaciones, muebles y objetos).
- El siguiente nivel corresponde a los *principios* y valores expuestos: el conjunto de estrategias, objetivos y su correspondiente filosofía, manifiestas por lo general de forma explícita por la organización.
- La parte más profunda que son los *supuestos básicos* y que se relaciona con las creencias, los aspectos invisibles y profundos: las percepciones, los pensamientos y las suposiciones implícitas.

Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para intervenir en la cultura. El primer estrato es el más fácil de cambiar. A medida que se profundiza en otros extractos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

- *Desde una perspectiva de subculturas*, se entiende que una cultura organizacional es un conjunto de numerosas pequeñas culturas (es decir subculturas), todas existentes dentro de la misma organización.

Toda organización tiene identidad o personalidad propia, basada en sus conocimientos, habilidades y actitudes corporativas, pero que se enriquece también a partir de la existencia

de diferentes perspectivas, pensamientos y argumentaciones, lo que implica una apertura de entendimiento ante la variedad de alternativas y sustentos. De esta manera, la cultura organizacional tiene un carácter homogéneo y heterogéneo a la vez. (Sackmann, 1992)

Las subculturas surgen cuando grupos de empleados desafían, modifican o incluso reemplazan la cultura oficial, en función de la multiplicidad de fuentes o motivos como ser: características personales como edad, género, raza, identidad étnica, biografías personales e historias sociales como antecedentes familiares, educación, pertenencia a una clase social; características posicionales de los empleados como la especialidad ocupacional, la asignación departamental, la hora del día trabajado o exigencias de las tareas, entre otros (Jermier et al., 1991).

Las subculturas pueden clasificarse en:

- Las subculturas que apoyan y promueven los valores dominantes de la empresa.
- Las contraculturas que desafían a los valores dominantes de la empresa y están en desacuerdo con estos
- Las subculturas ortogonales, que mantienen sus valores propios e independientes junto a los valores dominantes de la empresa.

Cabe aclarar que mientras las subculturas representan desviaciones tolerables que no interrumpen la coherencia de la normativa de los valores de la cultura más amplia, las contraculturas tienen valores discordantes y se oponen explícitamente a ciertos aspectos de la cultura más general.

En términos generales, puede decirse que es más probable que surjan subculturas en organizaciones grandes con mayor especialización, diferenciación de tareas, con grupos de profesionales diversos, con más poder y toma de decisiones descentralizadas.

Relación entre cultura y competitividad de la empresa

En la década de los noventa muchas investigaciones se orientaron a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer vínculos entre cultura, estrategia y competitividad. Pero algunos estudios comenzaron a mostrar relaciones contingentes entre cultura y resultados exitosos ya que ciertos atributos culturales podían considerarse activos en un determinado entorno competitivo y cargas en otro diferente. Esta posición se vuelve relevante por el surgimiento y consolidación de la teoría de recursos y capacidades, para explicar la competitividad empresarial, ya no a partir de la respuesta interna a los estímulos del entorno, sino desde la posibilidad de desarrollar en el interior de la organización recursos valiosos, escasos, inimitables e intransferibles (Barney, 1986). Los recursos intangibles son los más propensos a cumplir estas características y la cultura organizacional será uno de ellos, y se convertirá en fuente de

ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sea flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa.

Características de la cultura organizacional

Según el autor Chiavenato (2014), la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo.
2. **Normas.** Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Las personas siguen esas normas.
3. **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan.
4. **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados por el grupo.
6. **Clima organizacional.** La sensación que transmite la organización, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen al calor humano dentro de la organización.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

Tipos de cultura y perfiles organizacionales

La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Rensis Likert¹¹ definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables

¹¹Rensis Likert (1903-1981) fue un psicólogo estadounidense que destacó por su trabajo como profesor, por sus obras publicadas y su enfoque sobre la gestión de las organizaciones. Sus teorías reseñaron la importancia de evaluar y tomar en cuenta los aspectos humanos para construir una organización exitosa. Además, fue el creador de la escala de cinco puntos en los cuestionarios, también conocida como escala de Likert. Esta herramienta sirvió para determinar el nivel de las aptitudes de las personas mediante el uso de encuestas o cuestionarios de personalidad.

presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales (Likert, 1976).

1. **Sistema 1. Autoritario coercitivo**: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:
 - **Proceso de decisión**: totalmente centralizado en la cúpula de la organización.
 - **Sistema de comunicaciones**: precario y vertical, solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
 - **Relaciones interpersonales**: se las considera perjudiciales para el trabajo.
 - **Sistema de recompensas y sanciones**: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionados.
2. **Sistema 2. Autoritario benevolente**: un sistema administrativo autoritario más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:
 - **Proceso de decisión**: centralizado en la cúpula aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo, sin embargo siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
 - **Sistema de comunicaciones**: relativamente precario. Prevalen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
 - **Relaciones interpersonales**: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia
 - **Sistema de recompensas y sanciones**: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad.
3. **Sistema 3. Consultivo**: Se inclina más hacia el lado participativo, en cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y posteriormente, sometidas a aprobación.
 - **Sistema de comunicaciones:** tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
 - **Relaciones interpersonales:** existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
 - **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
4. **Sistema 4. Participativo:** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:
- **Proceso de decisión:** totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia.
 - **Sistema de comunicaciones:** los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
 - **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
 - **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones y los equipos involucrados son los que deciden ponerlas.

2.5. Clima organizacional y percepción de los colaboradores

Partiendo de lo estudiado en el apartado anterior donde se ha manifestado que la cultura se refiere a “*cómo es la organización*”, podemos decir que una de sus principales manifestaciones es el clima organizacional, es decir “*cómo se siente el lugar de trabajo*”.

La percepción que los colaboradores tienen sobre las variables que le son propias, juega un papel importante a la hora de evaluar el mismo.

Acompañando lo expuesto por los autores Jáuregui y Louffat (2019), el clima organizacional es esencial en las organizaciones, en tanto sus características afectan la supervivencia y el comportamiento de los colaboradores. Los mismos se encuentran expuestos a diversos climas que surgen dentro de las organizaciones, los cuales influenciarán, principalmente en su motivación, desempeño y productividad. Cuando el clima organizacional es percibido como confortable ejerce influencia positiva en el trabajador, pues se sentirá valorado, apreciado y respetado. Sucede al contrario si el trabajador percibe un clima desagradable o incómodo, pues su percepción sobre la empresa será negativa, provocando una sensación de indiferencia o rechazo.

Los autores realizan una investigación sobre la evolución del concepto, afirmando que los estudios sobre clima tienen sus inicios en la década de 1930, con un enfoque psicológico, que aseguraba que el comportamiento humano dependía de las características personales y percepciones individuales de los colaboradores. En la década de los 70 diversos autores, como Hackman y Oldman¹², agregaron que el clima se relaciona con el entorno de trabajo influyendo en los procesos de la organización. En la década de los 90 un mayor número de investigadores empezó a considerar que el enfoque debía ser integral y considerar ambas perspectivas (Sudarsky, 1977).

La perspectiva integradora considera que *“el clima se relaciona con patrones de comportamiento, sentimientos y actitudes que caracterizan a una organización y se convierten en percepciones compartidas”* (Jauregui, Louffat, 2019).

El clima organizacional es considerado como un atributo de la organización, pero se mide mediante la percepción individual. Este ambiente incide en el comportamiento y productividad de los miembros de una organización, quienes unen diariamente sus relaciones laborales. Como consideran los autores Jauregui y Louffat, cada individuo percibe de un modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y dicha percepción influye en el comportamiento dentro de la organización.

Percepción

Vale la pena aclarar el significado de percepción a los fines del entendimiento del concepto de clima organizacional.

¹²Los psicólogos organizacionales J. Richard Hackman y Greg R. Oldham en la década de 1970, desarrollaron un marco teórico utilizado para comprender y mejorar el diseño de trabajo y su impacto en la motivación y el desempeño de los empleados.

“La percepción es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso implica que las personas observen de forma selectiva las diferentes partes del entorno, que analicen lo que ven a la luz de sus experiencias pasadas y que evalúen lo que están experimentando en función de sus necesidades y valores. Como las necesidades y experiencias de las personas varían mucho, sus percepciones del entorno también difieren” (Nadler et al., 1983. p 45.).

Resulta interesante exponer la teoría del campo de Lewin (Kurt, 1935), quien afirma que la comprensión del comportamiento humano depende de dos supuestos básicos:

- El comportamiento humano se deriva de una totalidad de hechos que coexisten.
- Esos hechos coexistentes, son un “campo dinámico” cuyos componentes se interrelacionan en forma dinámica. Se trata del llamado “Campo psicológico” (aquello que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo).

Este modelo afirma que el comportamiento es resultado de la interacción entre la persona y su medio. La persona a su vez, está determinada por las características genéticas y las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio.

Lo que una persona percibe casi siempre es diferente de la realidad objetiva. Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad, y no en la realidad en sí, aparecen las llamadas distorsiones de la percepción que según Chiavenato (2014) son las siguientes:

- *Percepción selectiva*: Las personas interpretan de manera selectiva lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
- *El efecto de halo*: La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica, lo que hace que tienda a ver a los demás en base a generalizaciones.
- *La proyección*: Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad, tenderá a verlos en los demás.
- *El estereotipo*: es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece.
- *El efecto de contraste*: consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado.

Vale la pena agregar la mirada del autor Senge (1992), quien nos introduce en el concepto de “modelos mentales” describiéndolos como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de actuar dentro de él.

Se trata de una de las cinco disciplinas que de acuerdo al autor convergen para innovar y dar origen a las organizaciones inteligentes a saber: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Considera que es necesario deshacernos de las limitaciones acerca de cómo vemos el mundo, o lo que otros autores llaman “desaprender”. Es necesario comprender la profunda influencia de las percepciones o modelos mentales ocultos, sobre todo los compartidos por gran cantidad de personas. La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.

2.6. Medición del clima organizacional. Encuestas

La medición del clima organizacional se hace muy necesaria en las empresas ya que les permite identificar fortalezas y áreas de mejora, individuales y grupales, direccionando y optimizando esfuerzos hacia los puntos relevantes y proporcionando datos clave para la toma de decisiones estratégicas.

La encuesta de clima es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar la percepción y satisfacción de los empleados en relación con diversos aspectos de su entorno laboral. Su propósito principal es identificar fortalezas y áreas de mejora en la cultura organizacional para plantear acciones que permitan modificar conductas para que el clima contribuya a la eficacia organizacional.

De acuerdo a los autores Jáuregui y Louffat (2019), las medidas basadas en percepciones son las más utilizadas, empleando cuestionarios de percepción estructurados. Estos cuestionarios presentan preguntas organizadas en dimensiones, con respuestas de tipo nominal o de intervalo, El número de dimensiones que aportan los instrumentos es muy heterogéneo, y se ubican entre 17 y 3 dimensiones de acuerdo al autor que lo plantee.

Dimensiones que influyen en el clima organizacional

A continuación se detallan algunas de las dimensiones más utilizadas en los cuestionarios:

Liderazgo

Se entiende por liderazgo el proceso de influir sobre el comportamiento de otros mediante el trabajo en equipo y la motivación de sus prácticas, para que laboren con entusiasmo en lograr los resultados planeados, siendo el desarrollo del liderazgo el elemento fundamental en la generación de un buen clima organizacional (Davis, Newstrom, 2003).

Litwin y Stringer (1968), estudiaron la influencia del estilo de liderazgo sobre la conducta y motivación de las personas concluyendo que la probabilidad de crear diferentes climas en la organización depende de los estilos de liderazgo y la activación de los componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción.

Comunicación

La comunicación hace referencia a la percepción sobre la transparencia, dinamismo, apertura y accesibilidad que reflejan el estilo y la dinámica de comunicación, los medios que se emplean y el contenido de los mensajes sin distinción de áreas jerárquicas.

Algunas de las definiciones más relevantes son las siguientes:

“Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (Fonseca, 2000, p 4).

“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (Chiavenato, 2014, p 110)

Robbins y Coulter (2005), nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

Al utilizar a la Comunicación como dimensión dentro de los cuestionarios de encuestas de clima, se intenta determinar qué tan bien informado se siente el empleado sobre los temas relevantes de su organización, considerando tanto la comunicación ascendente como descendente entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, así como también las opiniones y conductas dentro y fuera de la misma.

Recompensas y remuneración

La recompensa se refiere a la percepción de los trabajadores respecto al justo reconocimiento que reciben por parte de la organización, en función de sus propios méritos y resultados alcanzados. (Jáuregui, Louffat, 2019, p 382).

La remuneración y el salario hacen referencia a la percepción sobre la equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones, compensaciones y beneficios que reciben los trabajadores de la organización, sean prestaciones económicas o no económicas.

Estructura y normas

Se refiere a la percepción de los empleados sobre el nivel de formalización del diseño organizacional, reflejado en el funcionamiento y la operatividad de las diversas unidades orgánicas y puestos. (Jáuregui, Louffat, 2019, p 383).

Puede decirse que existe una relación estrecha con el clima organizacional ya que éste muchas veces surge de aspectos concretos de la estructura, la departamentalización, la centralización o descentralización en la toma de decisiones, los niveles de jerarquía, las normas y procedimientos, que dirigen el comportamiento de los trabajadores.

Apoyo y soporte

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre el respaldo, apoyo y motivación profesional y personal que reciben tanto de sus superiores como de la empresa, para que tengan una adecuada calidad de vida logrando balancear la vida personal con la profesional. (Jáuregui, Louffat, 2019, p 385).

2.7. Organizaciones tradicionales vs ágiles

Luego del estudio de los distintos paradigmas que acompañaron la evolución de los modelos organizacionales y a los fines de simplificar el análisis, se propone la caracterización expuesta por la consultora McKinsey & Company (Visser, Di Leo, 2018), entre organizaciones tradicionales y organizaciones ágiles:

Organizaciones tradicionales

Son aquellas que poseen una jerarquía estática, aislada, estructural y organizada en silos, donde los objetivos y los derechos de toma de decisiones se transmiten desde la cima de la jerarquía donde se encuentran los órganos de gobernanza más poderosos, como el equipo de altos mandos (directivos y gerentes). Funcionan mediante la planificación lineal y el control. Su estructura básica es sólida, pero a menudo rígida y lenta. Son diseñadas para la estabilidad.

Asimilables al modelo burocrático donde para que la organización funcione correctamente se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas) e integración por medio de la autoridad jerárquica y la aplicación de reglas y reglamentos escritos.

La divulgación de los escritos de Max Weber (1947), ha dado inicio a la teoría de la burocracia, una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Según Weber las principales características del modelo burocrático en las organizaciones son las siguientes:

- División del trabajo: las tareas se dividen y fragmentan en trabajos especializados.
- Jerarquía: las relaciones de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. Prevalece el principio de la unidad de mando, es decir, cada jefe tiene total autoridad sobre sus subordinados.
- Reglas y reglamento: se definen los criterios y las reglas de comportamiento de las personas para realizar sus tareas.
- Formalización de las comunicaciones: deben ser por escrito y estar bien documentadas.
- Competencia técnica: las personas son seleccionadas y ascendidas con base en sus méritos profesionales.
- Procedimientos técnicos: la organización se basa en los puestos y no en las personas. Los trabajos son desempeñados por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.

Posteriormente se descubrió que esas características se podían encontrar en mayor o menor grado, determinando distintos niveles de burocratización.

Estas características se llamaron dimensiones de la burocracia. Con ellas el modelo burocrático buscó imponer orden, disciplina y estandarización para manejar a los participantes y para poder prever el comportamiento de la organización.

Sin embargo, compartiendo lo expuesto por el autor Chiavenato (2014), existen ciertas anomalías o debilidades de comportamiento que dan lugar a ciertas disfunciones de la burocracia como pueden ser:

- Exagerado apego a los reglamentos, en detrimento de los objetivos de la organización.
- Exceso de formalismo, ya que todo se debe presentar formalmente por escrito.
- Exceso de papeleo, ya que todo debe estar sujeto a comprobación y aprobación.
- Resistencia a los cambios. Los trabajadores se acostumbran a la repetición de lo que hacen lo que les da cierta estabilidad, lo que hace que cuando surgen cambios los interpretan como una amenaza y peligroso para ellos.
- Despersonalización de las relaciones humanas, ya que se otorga importancia a los puestos y no a las personas que los ocupan.
- Categorización de las relaciones, lo que hace que quien tome decisiones sea la persona de mayor jerarquización, independientemente de su conocimiento sobre el asunto.

- Adaptación excesiva a las rutinas y procedimientos, lo que hace que se pierda flexibilidad porque el trabajador se limita al desempeño mínimo y pierde iniciativa, creatividad e innovación.
- Exhibición de señales de autoridad que crea una tendencia a utilizar símbolos de status para demostrar posición jerárquica.
- Dificultades con los clientes ya que la burocracia se orienta por completo al interior de la organización, descuidando a los clientes y sus necesidades.

Todas estas disfunciones acaban con la eficiencia, la organización se vuelve lenta, prejuiciosa, rutinaria, desarticulada, rígida y conservadora. Además este modelo es adecuado para entornos estables, previsibles y poco cambiantes, lo que hace que se oponga radicalmente a la naturaleza mutable del ambiente actual.

Organizaciones ágiles

Se caracterizan por ser una red de equipos en una cultura centrada en las personas que operan en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. Utilizan nuevos datos para otorgar derechos de decisión a los equipos más cercanos a la información y operan con procesos iterativos incrementales que permiten la corrección de fallas en etapas tempranas de los proyectos para su ágil resolución. Están diseñadas tanto para la estabilidad como para el dinamismo.

Según una publicación realizada por la consultora McKinsey & Company (Aghina et al., 2018), los cinco rasgos distintivos de las organizaciones ágiles son:

- Estrella polar en toda la organización
Las organizaciones ágiles repiensen para quiénes crean valor y también cómo lo hacen. Están muy enfocadas en sus clientes y procuran satisfacer diversas necesidades a lo largo de toda su relación comercial (ciclo de vida del cliente). Además, están comprometidas con la creación de valor con y para una amplia gama de grupos de partes interesadas (empleados, inversores, socios y comunidades), y no sólo para sus accionistas.. Para satisfacer las necesidades de todos sus grupos de partes interesadas las organizaciones ágiles diseñan enfoques distribuidos y flexibles para crear valor, y suelen integrar a sus socios externos directamente al sistema de creación de valor. Para ello, establecen una visión y un propósito compartidos, de “Estrella Polar” que ayuda a que las personas se sientan personal y emocionalmente involucradas.
- Red de equipos empoderados
Las organizaciones ágiles mantienen una estructura estable en sus niveles más

altos, pero reemplazan gran parte de su jerarquía tradicional con una red flexible y ampliable de equipos de trabajo. Las redes de equipos son una forma natural de organizar el trabajo porque equilibran la libertad individual con la coordinación colectiva. Al igual que sucede con las células de un organismo, los elementos básicos para construir organizaciones ágiles son pequeñas células de desempeño que cumplen un propósito. En comparación con los modelos mecánicos, estas células de desempeño suelen tener mayor autonomía y rendición de cuentas, son más multidisciplinarias, se forman (y disuelven) con mayor rapidez, y tienen un enfoque más claro en las actividades específicas para la creación de valor y los resultados de su desempeño. Pueden estar integradas por grupos de personas que trabajan en una misma tarea (equipos) o redes de personas que trabajan por separado, pero en forma coordinada.

- *Decisiones y ciclos de aprendizaje*

Las organizaciones ágiles trabajan con ciclos rápidos de pensamiento y acción que están estrechamente relacionados con sus procesos de creatividad y logro. Esta manera de trabajar en ciclos rápidos puede afectar a todos los niveles de la organización. A nivel de equipos, las organizaciones ágiles pueden repensar radicalmente su modelo de trabajo, dejando atrás los enfoques de gestión de proyectos en “cascada” o “por cierre de etapas”. A nivel empresarial, usan el modelo de ciclos rápidos para acelerar el pensamiento estratégico y la implementación. Como expone la autora Jajamovich (2019), *“Aventurándonos a lo desconocido y al fracaso le damos la oportunidad a la empresa de que sea flexible y resiliente. Sin aprendizaje no hay agilidad ni adaptación”*

- *Modelo dinámico de personas que generan valor*

En una cultura organizacional ágil, las personas tienen un lugar central y todos los integrantes de la organización están empoderados. Eso les permite colaborar para crear valor con rapidez y eficiencia. Los líderes en las organizaciones ágiles están al servicio de las personas de la organización, las empoderan y las ayudan a desarrollarse. Más que planificadores, directores y controladores, pasan a ser visionarios, arquitectos y entrenadores que empoderan a las personas, dotándolas de las competencias más relevantes para que puedan liderar, colaborar y lograr resultados excepcionales. Estos líderes son catalizadores que motivan a las personas para que actúen pensando en el equipo, y se involucren en las decisiones estratégicas y organizacionales que los afectarán no solo a ellos sino también a su trabajo.

La autora Jajamovich (2019), expresa “*es hora de abrazar la inteligencia colaborativa y contar con los distintos involucrados, para que ellos mismos puedan co-crear el diagnóstico, el análisis y sus propuestas*”.

- **Tecnología de última generación**

La tecnología está totalmente integrada y es central para todos los aspectos de la organización como medio para destrabar valor y posibilitar reacciones rápidas a las necesidades de la empresa o sus grupos de partes interesadas. Para muchas entidades, repensar su modelo organizacional con tanta radicalidad también implica repensar sus tecnologías subyacentes y habilitar sus productos y procesos, junto con las prácticas tecnológicas necesarias para apuntalar la velocidad y la flexibilidad.

En resumen, el entorno actual ejerce presión sobre las organizaciones para que sean cada vez más ágiles debiendo equilibrar estabilidad y dinamismo para prosperar en un momento de oportunidades sin precedentes.

2.8. Principales metodologías ágiles implementadas en organizaciones

A continuación a modo de referencia expongo algunas de las principales metodologías que se han creado y se aplican en gran variedad de organizaciones:

1) Metodología Scrum

De la mano del autor Altam (2018), podemos decir que la metodología Scrum proporciona un marco de trabajo estructurado para la implementación de prácticas ágiles para desarrollar y sustentar productos complejos. Mediante la división del trabajo en iteraciones y la colaboración estrecha entre los miembros del equipo, se fomenta la agilidad en el proceso de desarrollo de productos o servicios. Scrum optimiza el trabajo colaborativo entre equipos, ya que aprenden a organizarse en base a las experiencias tanto de éxitos como de fracasos.

La gestión de proyectos y equipos es una de las tareas más complicadas de cualquier empresa. Ya sea la optimización de los recursos, el tiempo, la coordinación del grupo de trabajo y la asignación de metas es un asunto que demanda conocimiento y criterio. Para darle respuesta a esta problemática nace Scrum que se trata de un marco de administración de proyectos de metodología ágil que sirve para estructurar el trabajo a través de equipos de Scrum y sus roles asociados, eventos, artefactos, y reglas. Cada componente dentro del marco cumple un propósito específico y es esencial para el uso y

éxito de Scrum. Las reglas de Scrum relacionan los eventos, roles, y artefactos, gobernando las relaciones e interacción entre ellas..

La metodología Scrum ayuda a abordar proyectos complejos elaborados en entornos dinámicos. Una de sus bases es la entrega parcial del producto final de acuerdo con el valor que ofrecen a los clientes.

El corazón de Scrum es un Sprint que se trata de un lapso de tiempo de un mes o menos durante el cual se crea un producto “Listo”, usable, y potencialmente publicable. Los Sprints tienen una duración consistente a lo largo de un esfuerzo de desarrollo. Un nuevo Sprint empieza inmediatamente luego de la conclusión del Sprint anterior.

A continuación se desarrollan las fases de la metodología Scrum:

Primera fase: Inicio

En este punto se contabilizan los requerimientos, se definen los roles del equipo Scrum y se organiza cómo ejecutar el proyecto. Para que esta fase arroje buenos resultados es necesario responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué resultado final se quiere obtener del proyecto?
2. ¿Cómo se va a ejecutar?
3. ¿Quiénes formarán el equipo Scrum?
4. ¿Cuál es el lapso para tramitar el proyecto?

Luego se deben establecer los 4 procesos siguientes:

- *Visión del proyecto.* Se delimita lo que quiere el cliente y quien será el dueño del producto o Product Owner que es la persona encargada de ser la voz del cliente frente al equipo Scrum.
- *Nombrar al Scrum Master y los Stakeholders.* El Scrum Master es la persona encargada de instruir al equipo sobre los principios y prácticas de Scrum, además de supervisar que se cumplan. Un stakeholder es una persona externa al equipo Scrum, con intereses específicos y conocimiento o uso del producto. Son individuos que se ven afectados de alguna forma con el resultado del producto, ya sea que les genere beneficios económicos o algún tipo de mejora en sus vidas.
- *Crear el equipo Scrum.* Que será el encargado de elaborar el entregable de cada uno de los Sprints. Por lo tanto, debe disponer de las capacidades para desarrollar todas las tareas.
- *Conformar el Backlog priorizado del producto.* El cual es ordenado antes de empezar el proyecto por el Product Owner, con la intención que los objetivos cumplan con las necesidades del negocio o el cliente. El backlog es un artefacto que ayuda al

equipo de desarrollo a entender qué tareas pendientes deben completar para dar prioridades.

- *Planificar el lanzamiento.* Para ello, se define la fecha de la presentación del entregable final o del producto terminado.

Segunda fase: Planeación

En esta etapa el Scrum Master realiza la asignación de las distintas tareas y vela por su cumplimiento.

Para ello, se hace una lista de los requerimientos y se delimita hasta dónde llegará el equipo y así evitar desperdicios de recursos.

También es importante hacer una estimación inicial de cuánto tiempo y esfuerzo será necesario para finalizar y asignarle un valor.

Tercera fase: Implementación

En esta fase de Scrum se desarrolla el entregable gracias a las tareas ejecutadas en la fase anterior.

Un aspecto relevante es efectuar el Daily Standup o revisión diaria para saber el avance del Equipo de Desarrollo. En paralelo hay que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hice ayer?
2. ¿Qué voy a hacer hoy?
3. ¿Hay algún inconveniente para cumplir con mis tareas?

Cuarta fase: Revisión

La idea es llevar a cabo una comprobación del entregable y analizar el proceso ejecutado durante el Sprint para medir y mejorar la eficiencia del equipo Scrum.

Esta verificación se ejecuta durante la ceremonia del “Sprint Retrospective” o Retrospectiva del Sprint, aquí se formulan las soluciones y oportunidades para mejorar los procesos en los próximos Sprints.

Quinta fase. Lanzamiento

Se trata de la entrega final. Antes de finalizar esta fase es importante enviar los entregables al cliente y hacer una retrospectiva del proyecto que permita conocer qué sucedió y cómo se puede mejorar.

2) Metodología Kanban

Kanban deriva del japonés y significa letrero o tarjeta. De la mano del autor Metcalfe (2019), podemos decir que es otra metodología ágil, que se enfoca en el método visual de gestión de proyectos, lo que permite a los equipos poder visualizar sus flujos y la carga de trabajo. El uso de tableros Kanban permite a los equipos tener una visión clara de las tareas

pendientes, en progreso y completadas, lo que promueve la transparencia y la colaboración.

En un tablero Kanban, el trabajo se muestra en un proyecto en forma de tablero organizado por columnas. Tradicionalmente, cada columna representa una etapa del trabajo. El tablero Kanban más básico puede presentar columnas como Trabajo pendiente, En progreso y Terminado. Las tareas individuales, representadas por tarjetas visuales en el tablero, avanzan a través de las diferentes columnas hasta que estén finalizadas.

Si hacemos un poco de Historia, Kanban fue desarrollado por Taiichi Ohno, ingeniero japonés de Toyota, a finales de la década de 1940. Ohno se dio cuenta de que podía mejorar el sistema de producción de Toyota al incorporar elementos de la producción ajustada: en lugar de fabricar productos nuevos en función de la demanda anticipada, el marco Kanban de Ohno produjo y reaprovisionó productos como resultado de la demanda del consumidor; a esto se lo conoce también como el método de producción “justo a tiempo”. El marco Kanban transformó el proceso de fabricación de Toyota, de un proceso de “empuje” (los productos se introducen en el mercado) a un proceso de “extracción” (los productos se crean según la demanda del mercado). Esto significó que Toyota podría tener un nivel de inventario más bajo sin que afectara su competitividad en el mercado.

Aunque la metodología Kanban todavía se usa en muchos procesos de fabricación, fue adaptada para el desarrollo de software a principios de la década de 2000. En el Kanban moderno, los equipos comienzan con una lista de tareas pendientes. El trabajo se “extrae” de las tareas pendientes, según la carga laboral y capacidad de cada miembro del equipo. Luego, los miembros pueden hacer un seguimiento visual del trabajo a medida que avanza a través del ciclo de vida de las tareas, representado por etapas en un tablero Kanban, hasta su finalización. En su configuración actual, Kanban funciona como un método visual de gestión de proyectos que permite a los equipos encontrar un equilibrio entre la demanda de trabajo y la disponibilidad de los recursos del equipo.

Beneficios de la metodología Kanban

Kanban es una herramienta excelente y flexible que puede ayudar a los equipos a encontrar un equilibrio entre la demanda de trabajo y la disponibilidad del equipo. Esta metodología puede:

- Ofrecer un panorama que permite ver de un vistazo el trabajo de un equipo lo que permite obtener una visión clara de los flujos de trabajo de un equipo.
- Aumentar la claridad, especialmente en los equipos remotos. Al centralizar las tareas y reducir la cantidad de trabajo en curso en un momento dado, los tableros Kanban pueden ayudar a obtener información de un vistazo sobre quién está haciendo qué.

- Fomentar la flexibilidad. Debido a que el marco Kanban se basa en un proceso de mejora continua, los equipos que implementan Kanban pueden volverse más flexibles y dinámicos con el tiempo.

Desventajas de la metodología Kanban

Kanban no es un marco adecuado para todos los equipos. Estas son algunas de las desventajas de Kanban:

- No es tan común entre los equipos no técnicos, lo que implica en muchas oportunidades tener que mover un flujo de trabajo a la vez, para ayudar al equipo con el proceso de adopción.
- Si hay demasiado trabajo en curso, puede resultar abrumador. Debido a que cada tarjeta Kanban ocupa mucho espacio visual, si existen demasiadas tareas en curso al mismo tiempo, el tablero Kanban puede volverse desordenado y abrumador.

3) Metodología Lean Startup:

De acuerdo al autor Ries (2012), la metodología Lean Startup se basa en la idea de construir, medir y aprender. Implica la creación de un producto mínimo viable y la recopilación de comentarios de los usuarios para iterar y mejorar continuamente. Esta metodología fomenta la agilidad y la rápida adaptación a las necesidades del mercado.

El método Lean Startup es una metodología de gestión empresarial cuyo objetivo fundamental es crear un modelo de negocio escalable de forma ágil y segura, acortando los ciclos de desarrollo, eliminando prácticas innecesarias y estableciendo procesos de innovación continua, lo que la hace ideal para Startups¹³.

Según Eric Ries, el creador de la metodología Lean Startup, muchas de estas compañías se olvidan de que el management tradicional, los planes y previsiones basados en las clásicas investigaciones de mercado no pueden funcionar con las startups. Por lo general hay tentación de aplicarlos también a las startups pero esto no funciona ya que este tipo de organizaciones operan con mucha más incertidumbre. El autor culpa también de muchos fracasos a lo que él denomina la escuela del “simplemente hazlo” en la que los emprendedores piensan que si el problema es el management tradicional, la solución es el caos, propio del crecimiento rápido de las empresas.

Sin embargo, la metodología Lean Startup viene a ofrecer un proceso de gestión específico para startups y empresas que se mueven en contextos cambiantes y complicados.

¹³Los términos empresa emergente, startup, empresa de nueva creación, compañía emergente, compañía de arranque y compañía incipiente se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y supuestamente con una elevada capacidad de crecimiento.

Cabe aclarar que la unidad por la que se mide el progreso en la metodología Lean Startup es el aprendizaje validado. Para lograr este aprendizaje es necesario seguir un recorrido iterativo consistente en crear-medir-aprender. Se trata de diseñar experimentos que permitan entender cuál es el problema real del usuario o consumidor e ir mejorando el producto o solución. Esto hace que cada uno de estos experimentos sea un producto inicial en sí mismo, lo que se denomina producto mínimo viable (PMV). Así, la experimentación está en la base de la filosofía Lean Startup. De esta forma se puede describir el recorrido de la metodología, que comienza con una idea, luego con la creación de un producto mínimo viable y más tarde con la medición de los resultados con indicadores o KPI¹⁴. Estos datos generarán un aprendizaje que permitirá volver a comenzar.

2.9. Gestión del cambio organizacional.

Gestión del cambio

Todas las organizaciones están expuestas a cambios que pueden generarse tanto desde su entorno (económico, político, cultural, tecnológico, etc) como desde su interior (movimientos internos, reemplazos, incorporaciones, etc), pero debe tener ciertos fundamentos que se mantengan estables como sus principios, sus valores y su misión. Resolver la tensión entre permanencia y cambio es una de las tareas más importantes de la dirección. El liderazgo debe generar la visión de hacia dónde quiere conducir a la organización y lograr el compromiso de todos los integrantes.

El autor Andrés Hatum define la gestión del cambio como *“Una manera estructurada de abordaje del proceso que busca lograr que el cambio se implemente íntegramente y que se obtengan los beneficios buscados”*. (Hatun, Marchiori, 2021. p 393). Considera un enfoque amplio que debe adaptarse a cada organización y a cada proyecto, pero siempre haciendo foco en las personas, ya que considera que un proceso de cambio resulta exitoso cuando se consigue que las personas cambien como la visión del cambio lo requiere.

Puede decirse que existe mucha literatura dedicada a la gestión del cambio, con distintos enfoques, herramientas y técnicas, pero hay desacuerdo respecto a cuál es el más adecuado.

Los autores Arnold et al. (2012), desarrollan un resumen de los enfoques planeado y emergente con sus ventajas y desventajas, pero resulta interesante el marco de referencia para el cambio que presentan, que muestra que dichos enfoques no son adecuados para todas las situaciones y circunstancias. En vez de ello, afirman que los mismos, tienden a

¹⁴ La palabra KPI proviene de las siglas de la frase “Key Performance Indicators”, lo que se traduce como “indicadores claves de desempeño”.

ser específicos para cada situación y que existe el potencial para que las organizaciones influyan en los límites con que operan para ejercer la opción sobre qué cambiar y cómo hacerlo.

El enfoque planeado hacia el cambio organizacional

El cambio planeado es un proceso cíclico e iterativo que implica diagnóstico, acción y evaluación, así como más acción y evaluación adicionales. Su propósito es mejorar la eficacia del lado humano de la organización y hace énfasis en la naturaleza colaborativa del esfuerzo para el cambio: la organización, los gerentes, receptores del cambio y el consultor diagnostican de forma conjunta el problema de la organización y al mismo tiempo planean y diseñan los cambios específicos. El padre fundador del cambio planeado fue Kurt Lewin¹⁵, quien usó el término para distinguir el cambio que se lleva a cabo y se planea de forma consciente.

Bullock y Batten (1985) desarrollaron un modelo integrado de cuatro fases del cambio planeado con base en una revisión y síntesis de más de 30 modelos al respecto. Las fases son las siguientes:

- *Exploración*: los miembros de la organización están conscientes que necesitan un cambio, exploran y deciden los recursos para planear dichos cambios.
- *Planeación*: se recolecta información para establecer un diagnóstico, se establecen metas para el cambio y se diseñan las acciones adecuadas para lograr dichas metas.
- *Acción*: Se establecen los arreglos adecuados para manejar el proceso de cambio y obtener apoyo para las acciones a emprender, así como evaluar la implementación de actividades y retroalimentar los resultados para que puedan hacerse los ajustes necesarios.
- *Integración*: una vez que los cambios se hayan implementado exitosamente, se refuerzan los nuevos comportamientos a través de sistemas de retroalimentación y recompensas, difusión de los resultados exitosos y capacitaciones de todos los miembros de la organización.

Una de las grandes críticas que se le hace a este enfoque es el gran énfasis que hace en el cambio gradual y aislado, así como su incapacidad para incorporar un cambio radical, transformacional, o en situaciones donde se requiere un cambio rápido e importante que no permita margen para un involucramiento o una consulta amplios.

¹⁵Lewis fue un autor prolífico, investigador y profesional en relaciones interpersonales, de grupo, intergrupales y de comunidades. Los modelos de proceso de cambio que surgieron de su trabajo fueron: modelo de la investigación de la acción, modelo de los tres pasos y modelo de las fases del cambio planeado.

El enfoque emergente para el cambio organizacional

De acuerdo a los autores Arnold et al. (2012), la razón de ser del enfoque emergente para el cambio se basa en la suposición de que todas las organizaciones operan en un entorno turbulento, dinámico e impredecible. Por lo tanto, si el mundo externo cambia de una forma rápida e incierta, las organizaciones necesitan explorar continuamente su entorno para adaptarse y responder a los cambios, es decir se provocan los cambios sin tener intenciones a priori de hacerlo.

Algunos de sus principios fundamentales del enfoque emergente son los siguientes:

- Es un proceso continuo de experimentación y adaptación que intenta hacer coincidir las capacidades de una organización con las necesidades de un entorno dinámico e incierto.
- La función de los gerentes no es planear o implementar el cambio, sino crear o fomentar una estructura y un clima organizacionales que alienten y sustenten la experimentación y la toma de riesgos.
- Los gerentes tienen la principal responsabilidad de desarrollar una visión colectiva o un propósito común que dé dirección a su organización, dentro de la cual puede juzgarse lo adecuado de cualquier cambio propuesto.
- Las actividades principales para lograr el éxito son: recolección de información acerca del entorno externo y de los objetivos y capacidades internas; comunicación como transmisión; análisis y discusión de la información; y aprendizaje.

Marco de referencia para el cambio

Desarrollado por Burnes (2004), compuesto por cuatro cuadrantes donde cada uno de ellos tiene un foco distinto en términos de cambio (*Véase Figura 1*).

Los cuadrantes 1 y 2 (mitad superior de la figura) representan situaciones en las cuales las organizaciones necesitan cambios a gran escala y en toda la organización, ya sea en la cultura o en la estructura.

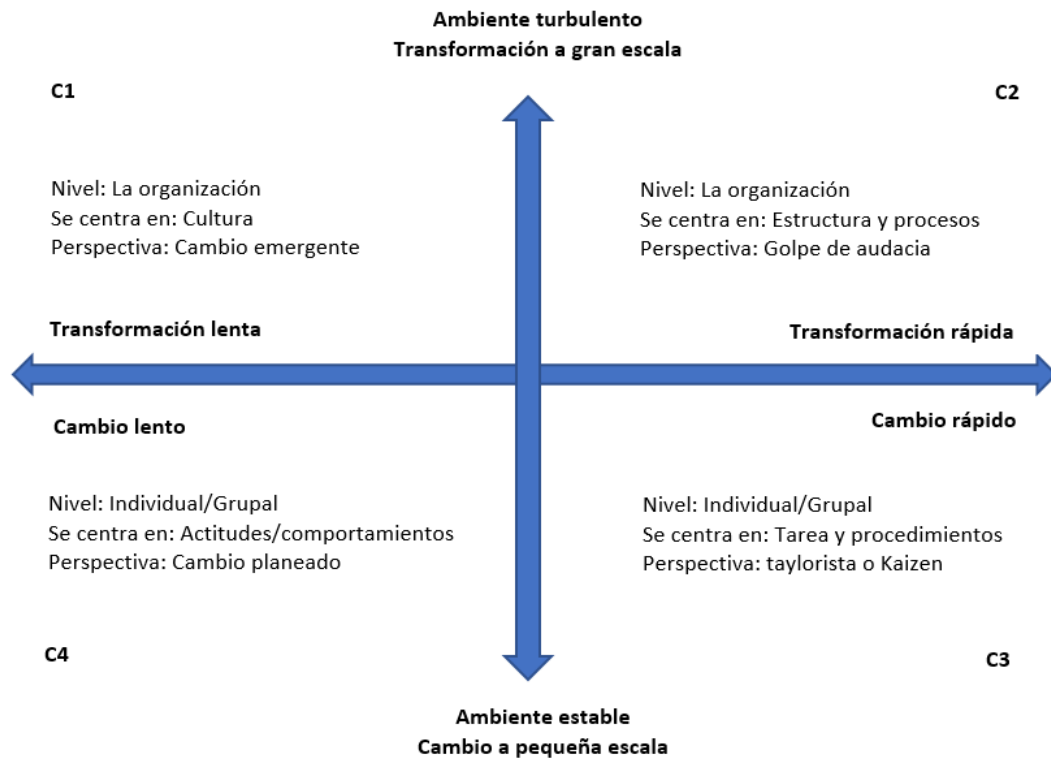
Los cuadrantes 3 y 4 (mitad inferior de la figura) representan situaciones donde las organizaciones necesitan hacer ajustes relativamente localizados y a pequeña escala de las actitudes y los comportamientos, o las tareas y procesamientos para los individuos y grupos.

Los cuadrantes 1 y 4 (lado izquierdo de la figura) representan situaciones donde el foco principal del cambio es el lado humano de la organización (cambio cultural y actitudinal/conductual). Es probable que este tipo de cambio se logre mejor usando un enfoque participativo y lento, en lugar de uno rápido y coercitivo.

Los cuadrantes 2 y 3 (lado derecho de la figura) hacen foco en cambios en la parte técnica de la organización, es decir estructuras, procesos, tareas y procedimientos. Estos cambios tienden a ser menos participativos y relativamente más rápidos.

Figura 1

Marco de referencia para el cambio.



Fuente: Burnes (2004)

En el cuadrante 1 los cambios deben ser a gran escala, se trata por ejemplo de situaciones donde la cultura de la organización ya no es adecuada para el ambiente en el que opera. Aquí el cambio emergente posiblemente sea el más adecuado.

En el cuadrante 2 los cambios deben ser significativos en estructuras y procesos a nivel de toda la organización.

En el cuadrante 3 los cambios se dirigen al nivel del individuo o el grupo, cuando se quiere mejorar el desempeño de un área por ejemplo. Depende de la cultura de la organización la forma en que se administren esos cambios. En una organización tradicional burocrática puede adoptarse un enfoque taylorista, es decir aquel donde los mandos superiores identificarán "la mejor manera de trabajar" y la impondrán. En una cultura más participativa

sería más adecuado un enfoque mucho más colaborativo, como la iniciativa kaizen que forma un equipo con trabajadores y especialistas.

En el cuadrante 4 el objetivo del cambio también es la mejora del desempeño a través de cambios actitudinales y conductuales de los individuos pero en un nivel más alto, lo que hace que el cambio planeado sea el más adecuado.

Como se puede observar hay un sin fin de motivos para el cambio y así como las organizaciones eligen lo que hay que cambiar, también tienen que decidir qué enfoque adoptarán.

2.10. Transformación ágil. Dimensiones

En la sección anterior se han desarrollado los distintos enfoques a utilizarse para la realización de cambios en las organizaciones, para adentrarnos en cómo lograr la transformación hacia la agilidad en las organizaciones.

Toda transformación Agile a nivel empresarial debe ser *exhaustiva*, en el sentido de incluir la estrategia, la estructura, las personas, los procesos y la tecnología, e *iterativa* porque no todos sus elementos pueden ser planificados de antemano

De acuerdo con la consultora McKinsey & Company (Brosseau et al., 2019), existen varios caminos para trabajar la agilidad organizacional y plantea tres tipos de recorridos:

- Paso a paso, que involucra un abordaje sistemático y más moderado. Es lo que en la sección anterior denominamos “enfoque planeado”
- Emergente, que constituye una metodología en sentido ascendente. Es lo que denominamos “enfoque emergente” en la sección anterior.
- Inclusivo: implica el compromiso de toda la organización y una serie de olas de transformación.

Según los autores Brosseau et al. (2019), la transformación va a depender de la organización, su historia, el rubro al que pertenece y va a variar en cuanto a ritmo, alcance y metodología, pero todas contienen un conjunto de elementos comunes a lo largo de dos etapas principales:

1) Definir la aspiración del equipo directivo, diseñar y realizar pilotos

En esta etapa se debe lograr el compromiso con la visión y el alcance de la transformación, informados por una evaluación del estado actual de la organización o área objeto de transformación. Se debe identificar cuál es el valor que agrega la agilidad, diseñar el modelo operativo correspondiente y lanzar pilotos para probarlo en un área o proceso

definido. El objetivo de un piloto es demostrar el valor de los métodos de trabajo ágiles por medio de resultados tangibles. Los experimentos iniciales pueden estar limitados a equipos individuales, pero la mayoría de los pilotos involucran múltiples equipos para testear los elementos más amplios de la agilidad empresarial.

2) Escalar y mejorar.

Las transformaciones ágiles reconocen que no es posible conocer y planificar todo, y que la mejor manera de implementarla es realizando ajustes a medida que se avanza. Para ello se propone diseñar y desplegar unidades ágiles en olas, incluido el traslado de personas a nuevos roles, reformular los procesos y sistemas clave de la organización para apoyar la agilidad y construir las nuevas capacidades requeridas para sostener la transformación. Para escalar exitosamente un modelo operativo Ágil se necesitan nuevas habilidades, comportamientos y mentalidades a lo largo de toda la organización. Este aspecto tiene vital importancia y constituye una fase intensiva de una transformación.

Las organizaciones pueden iterar entre estas etapas mientras despliegan agilidad en más y más de las partes que las componen.

Dimensiones del cambio

A continuación se han resumido las principales dimensiones a abordar, para lograr la transformación hacia la agilidad:

1) Liderazgo comprometido

El liderazgo fuerte y comprometido juega un papel vital en la transformación cultural hacia la agilidad. Los líderes deben promover los valores ágiles y actuar como modelos a seguir, fomentando así el cambio en toda la organización.

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la gestión del cambio. Los líderes deben ser modelos a seguir y comunicar claramente los beneficios de la agilidad a todos los niveles de la organización. Además, deben brindar el apoyo necesario para que los equipos puedan adoptar prácticas ágiles de manera efectiva.

Las características de estos líderes ágiles, de acuerdo a los autores Melamed y Jalife (2020) son:

- 1) Trabajan siempre de manera simple y con la velocidad apropiada.
- 2) Se proponen tanto la excelencia técnica como el buen diseño de todo lo que generan, y priorizan la satisfacción de sus colaboradores, clientes y consumidores.

- 3) Privilegian la conversación cara a cara para comunicarse, confían en los integrantes de sus equipos e impulsan permanentemente su motivación, su participación, su compromiso.
- 4) Colaboran proactiva y productivamente con las otras áreas y con quienes puedan tener impacto en el producto final.
- 5) Honran los compromisos asumidos elevando los estándares constantemente, pero entienden y aceptan que las demandas cambian.
- 6) Miden el progreso de los proyectos para generar las mejoras necesarias a medida que se avanza y buscan ser más efectivos para ajustar y mejorar su comportamiento reaccionando velozmente.
- 7) Aceptan el error como parte del proceso de creación y consideran que si se logra aprender y capitalizar esa experiencia no es un fracaso.
- 8) Logran resultados sorprendentes y sostenidamente positivos sin impactar de manera negativa ni en las personas involucradas ni en sí mismos.

2) Comunicación

La comunicación clara, abierta y transparente es fundamental para fomentar la confianza y el compromiso de los empleados durante el proceso de transformación cultural. La comunicación efectiva garantiza que todos estén alineados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

La comunicación permite obtener retroalimentación regular de los usuarios y partes interesadas. Esto ayuda a ajustar y mejorar constantemente el producto o servicio en desarrollo.

Las metodologías ágiles promueven la transparencia en todas las fases del proyecto. La comunicación abierta sobre los avances, obstáculos y cambios facilita la toma de decisiones informadas.

3) Integración: Cultura colaborativa

Una cultura de colaboración fomenta la participación activa de los empleados, promoviendo la generación de ideas, el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjuntas. La colaboración favorece la adaptabilidad y la agilidad en la empresa.

Las culturas ágiles fomentan la formación de equipos multidisciplinarios que abarcan diferentes habilidades y áreas de expertise. Estos equipos trabajan de manera integrada, lo que permite una comunicación más fluida y una colaboración eficiente.

4) Empoderamiento

La cultura ágil promueve la formación de equipos autoorganizados. Estos equipos tienen la libertad y la autoridad para tomar decisiones relacionadas con la planificación, el diseño y la ejecución del proyecto. Este empoderamiento permite una mayor agilidad y adaptabilidad en la respuesta a los desafíos.

Se fomenta la toma de decisiones distribuidas, ya que las mismas se toman en el nivel del equipo. Esto empodera a los miembros del equipo al permitirles influir en la dirección del proyecto y en la toma de decisiones que afectan directamente su trabajo.

En las metodologías ágiles, los equipos participan activamente en la planificación de tareas y en la asignación de responsabilidades. Esto promueve un sentido de propiedad y responsabilidad individual y colectiva.

5) Flexibilidad

Es esencial fomentar una mentalidad abierta al cambio y crear un entorno en el que los empleados se sientan seguros para experimentar y aprender de los errores. Esto no solo mejora la calidad del trabajo realizado, sino que también fomenta un ambiente de colaboración, creatividad y compromiso.

A diferencia de los enfoques tradicionales, las metodologías ágiles no requieren una planificación detallada desde el inicio. En su lugar, permiten una planificación más flexible y adaptable a medida que se obtiene más información durante el proceso.

2.11. Resumen Marco Teórico

En primera instancia, se ha estudiado la evolución de las teorías de administración y en consiguiente cómo se fueron comportando las organizaciones acompañando la evolución de la sociedad a lo largo de la historia para lograr un entendimiento de cómo llegamos al estudio de la agilidad en la actualidad y poder contextualizar la organización objeto de estudio.

Partiendo del Manifiesto ágil, se ha realizado un recorrido de la evolución del concepto de agilidad a través de distintos autores, consultoras, revistas y publicaciones que han logrado posicionarlo como uno de los principales conceptos de los últimos tiempos.

Se ha profundizado en el concepto de agilidad y el impacto que tiene sobre la competitividad en las organizaciones. La agilidad se basa en principios como la flexibilidad, la rápida toma de decisiones, la autonomía y la colaboración entre equipos. Promueve la experimentación, la innovación y el aprendizaje continuo. Una cultura ágil fomenta el

empoderamiento de los colaboradores y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, logrando de esta manera una ventaja competitiva y un aumento en la competitividad de la organización.

Se ha utilizado como una de las bases conceptuales el estudio de la cultura y subculturas organizacionales, ya que se considera crucial para lograr el entendimiento de una organización en su totalidad.

Luego se ha profundizado en el entendimiento del clima organizacional y su vinculación directa con la percepción de los colaboradores, y cómo puede medirse el mismo a través de las encuestas de clima. En el contexto de la cultura y la agilidad organizacional, la percepción juega un papel crucial, ya que afecta la forma en que los colaboradores se relacionan con sus tareas, su entorno de trabajo y sus compañeros. Una percepción positiva de la cultura ágil puede impulsar la motivación y la colaboración, mientras que una percepción negativa puede obstaculizar el proceso de transformación y generar resistencia al cambio.

Se ha logrado una diferenciación de las organizaciones llamadas tradicionales vs organizaciones ágiles ya que el estudio se aplica a una organización históricamente conocida por su tradicionalidad.

Posteriormente se han repasado las principales metodologías ágiles y sus características más importantes. Scrum, Kanban y Lean son las de mayor aplicación y si bien no es objetivo del presente trabajo ahondar en profundidad en cada una de ellas, se han definido en términos generales para que el lector comprenda las características y complejidades que puedan traer aparejadas.

Finalmente se ha conceptualizado lo que es la gestión del cambio organizacional y los distintos recorridos y etapas para lograr una transformación ágil con sus principales dimensiones.

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

A continuación, se presentan las metodologías y tareas realizadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1) *OE1: Metodología cualitativa: Análisis de textos, investigación documental no estadística. Entrevistas semi estructuradas virtuales. Unidad de análisis: organizaciones*

En primer lugar, se ha realizado un estudio del funcionamiento y características típicas de las organizaciones industriales, analizando la cultura, cómo se organizan y la forma en que las personas se comportan dentro de estos sistemas institucionales. Se ha definido el alcance del concepto de agilidad y se han identificado las principales ventajas de este modelo de gestión.

Luego se ha realizado una entrevista semiestructurada a persona clave de una empresa considerada similar que podría ser replicable. Unidad de análisis: Organización “Capilla del Señor S.A”.

- Gerencia General: La entrevista se ha llevado a cabo en un ambiente de formalidad por videollamada mediante la aplicación Meet de google teniendo una duración total de 90 minutos, donde se ha observado comodidad y excelente predisposición del entrevistado.

2) *OE2: Metodología cuali-cuantitativa: Estadística descriptiva. Unidad de análisis: colaboradores de la Empresa AA (personas)*

A través del análisis de la “encuesta de clima” realizada por la compañía a los colaboradores se ha obtenido un diagnóstico sobre el nivel de agilidad percibido por los colaboradores de las áreas objeto de estudio, analizando las siguientes dimensiones que afectan directa o indirectamente a dicho estadio: Integración, Comunicación, Empoderamiento, Flexibilidad. Cabe aclarar en este punto que se ha realizado un recorte de variables ya que no se han analizado todas las dimensiones y preguntas realizadas en la encuesta.

Los datos utilizados fueron secundarios ya que han sido recolectados por la compañía a través de la encuesta de clima. A partir de ellos y a los fines del presente trabajo, se han realizado tablas de frecuencia, gráficos y mediciones.

A continuación se exponen los principales puntos de la encuesta de clima desarrollada por la compañía:

Objetivo: El objetivo de la compañía fue empezar a analizar y evaluar el clima laboral existente en la empresa como un todo y en cada una de las áreas. Si bien ya se habían hecho otras encuestas de clima no habían sido con el alcance y profundidad de ésta última.

El objetivo fue empezar a tener indicadores de aspectos intangibles en la gestión del capital humano considerando que el clima organizacional es un predictor del desempeño, lo que implica que si los empleados no están bien, posiblemente les cueste poder trabajar bien, existiendo una relación estrecha entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral desde la percepción de los empleados.

Fecha de realización: Durante el mes de abril del año 2023 a través de una consultora externa.

Participación de la encuesta: 73% de los empleados a nivel global.

Componentes de la encuesta: La encuesta de clima desarrollada en la empresa abarcó numerosas dimensiones: Bienestar, Orgullo, Recursos, Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo, Equilibrio de Vida, Trato, Valores, Reconocimiento, Comunicación, Integración, Empoderamiento, Agilidad y Liderazgo. El objetivo de la encuesta es identificar cuáles están mejor o peor posicionadas en la empresa y en cada parte de la estructura. A los fines del presente proyecto se trabaja sobre las dimensiones Comunicación, Integración, Empoderamiento y Flexibilidad. (Ver ANEXO 1)

Medición y valorización de respuestas: La encuesta tuvo afirmaciones o preguntas cerradas, preguntas abiertas (de texto libre) y relevamiento de datos de las personas (demografía).

En el caso de las afirmaciones se utilizó escala Likert¹⁶ para la medición de los resultados. Las cinco opciones ofrecidas a los encuestados fueron las siguientes:

- Casi siempre es falso (Muy en desacuerdo) - Respuestas negativas
- Frecuentemente es falso (Algo en desacuerdo) – Respuestas negativas
- A veces es falso / a veces es verdad (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) - Neutral
- Frecuentemente es verdad (Algo de acuerdo) – Respuestas positivas
- Casi siempre es verdad (Muy de acuerdo) – Respuestas positivas




Análisis de datos: A los fines del análisis de los datos se han agrupado las respuestas positivas y las respuestas negativas, a pesar que tuvieran distinta intensidad. Se ha obtenido un promedio ponderado a los fines de poder determinar un número que pueda analizarse y compararse entre las áreas.

Resultados: La encuesta ha sido desarrollada en todas las áreas de la compañía, por lo que los resultados pueden analizarse por área y a nivel global. Se han expuesto los

¹⁶ Escala Likert: escala de frecuencia que utiliza un formato de respuestas fijas utilizadas para medir actitudes y opiniones y determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente en desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

principales resultados en las dimensiones que se han considerado de relevancia para analizar la agilidad en cada área.

A los fines del análisis de los gráficos se ha utilizado el siguiente criterio:

RESPUESTAS POSITIVAS	
NEUTRAL	
RESPUESTAS NEGATIVAS	

Se ha asignado una ponderación de 10 para las respuestas positivas, 5 para las respuestas neutras y 0 para las respuestas negativas, de esta forma, los índices que se obtienen pueden variar entre 10 (máxima puntuación) a 0 (mínima puntuación).

El criterio utilizado para la interpretación de los índices obtenidos es el siguiente, considerando el nivel de urgencia en implementación de acciones para lograr mayor agilidad:

Tabla 1

Criterio utilizado para interpretación de los índices.

ÍNDICE	NECESIDAD DE ACCIONES / PLAZO
De 0 a 1.99	Urgentes - Mayor lejanía a un entorno ágil
De 2 a 3.99	Urgentes / Corto plazo - Lejanía a un entorno ágil
De 4 a 5,99	Corto plazo - Cercanía media a un entorno ágil
De 6 a 7.99	Mediano plazo - Cercanía a un entorno ágil
De 8 a 10	Mediano / Largo plazo - Mayor cercanía a un entorno ágil

Fuente: Elaboración propia.

El criterio utilizado respecto a los plazos identificados para la necesidad de acciones para lograr mayor cercanía a un entorno considerado ágil, es el siguiente:

Urgentes - menos de 2 meses

Urgentes / corto plazo - de 2 a 4 meses

Corto Plazo - de 4 a 6 meses

Mediano plazo - de 6 a 9 meses

Mediano / Largo plazo - De 9 a 12 meses

Consideraciones éticas: Los datos han sido relevados por una consultora externa contratada por la Empresa AA a los fines de la realización de la encuesta de clima. Los mismos han sido proporcionados bajo la conformidad tanto de la organización como de la consultora, con un especial pedido de confidencialidad de los mismos.

Limitaciones: Si bien la encuesta de clima ha sido realizada a todos los miembros de la organización, en el presente trabajo se ha abordado el estudio de solo 3 áreas de la Empresa AA, lo que podría no representar la mayoría de las opiniones de los colaboradores.

3) *OE3: Metodología cualitativa: Análisis de textos, investigación documental no estadística. Entrevistas semi estructuradas virtuales.*

Se han realizado 4 entrevistas semiestructuradas a personas claves para profundizar en cada área a estudiar. Unidad de análisis: organización en estudio (Empresa AA)

- Gerencia de Recursos humanos: La entrevista se ha llevado a cabo en un ambiente de formalidad por video llamada mediante la aplicación Meet de google teniendo una duración total de 59 minutos, donde se ha observado comodidad y excelente predisposición del entrevistado.

- Dirección de Control de gestión, auditoría y procesos La entrevista se ha llevado a cabo en un ambiente de formalidad por video llamada mediante la aplicación Meet de google en dos oportunidades, teniendo una duración total de 51 y 44 minutos respectivamente, donde se ha observado comodidad y excelente predisposición del entrevistado. Cabe aclarar que la persona entrevistada forma parte del directorio y pertenece a la familia fundadora de la empresa.

- Gerencia de información y tecnología: La entrevista se ha llevado a cabo en un ambiente de formalidad por video llamada mediante la aplicación Meet de google teniendo una duración total de 87 minutos, donde se ha observado comodidad y excelente predisposición del entrevistado.

- Gerencia general: La entrevista se ha llevado a cabo en un ambiente de formalidad por video llamada mediante la aplicación Meet de google teniendo una duración total de 1 hora y 40 minutos, donde se ha observado comodidad y excelente predisposición del entrevistado. Cabe aclarar que el gerente general forma parte del directorio y pertenece a la familia fundadora de la empresa.

Unos minutos antes del comienzo de cada encuentro se ha enviado a los entrevistados el formulario de preguntas semi-estructurado con definiciones preliminares de agilidad,

metodologías ágiles y Manifiesto ágil con la intención de introducir a cada entrevistado en el tema a desarrollar en el cuestionario.

Al comienzo de las entrevistas, se repasaron los conceptos y se ha explicado el objetivo del presente trabajo de tesis, comentando que el análisis empezaría en la encuesta de clima ya desarrollada por la Compañía a todas las áreas, para luego canalizar el campo de estudio en cada una de las áreas de las que formaban parte.

En la entrevista se han abordado 5 secciones, Diagnóstico organizacional, Integración, Comunicación, Empoderamiento y Flexibilidad. (Ver ANEXO 1)

Posteriormente, partiendo de estudios ya realizados donde se exponen posibles barreras para trabajar de manera ágil en las organizaciones tradicionales, se han identificado las barreras existentes en cada una de las áreas objeto de estudio. Unidad de análisis: Organizaciones.

4) *OE4: Metodología cualitativa: Análisis de textos, investigación documental no estadística. Unidad de análisis: organización en estudio (Empresa AA)*

Luego del análisis de los resultados de la encuesta y las entrevistas y partiendo de planes de acción que se hayan implementado en otras organizaciones, se han sugerido los primeros pasos para la transformación organizacional hacia la agilidad en la organización objeto de estudio.

4. RESULTADOS

4.1. Descripción de la empresa objeto de estudio

Objeto de la empresa, historia, Instalaciones:

La empresa en estudio (“Empresa AA”) es una industria productora de alimentos, ubicada en la provincia de Santa Fe, en Argentina.

Su Misión es “*Ser una empresa familiar con más de 100 años de tradición en el mercado, que elabora, comercializa y distribuye alimentos de calidad. Estamos orientados al servicio al cliente, basado en el aporte de nuestro capital humano*”.

Su visión es “*Ser líder en la industria alimenticia argentina, asumiendo el compromiso de la innovación permanente. Una empresa centrada en la sustentabilidad del negocio y reconocida por su calidad humana*”.

La casa central se ubica en una importante ciudad de la provincia de Santa Fe, donde tiene una de sus plantas industriales dedicadas específicamente al mercado interno. Dichas instalaciones se construyeron en un predio de 60.000 m² de superficie industrial hace 100 años formando un edificio que cuenta con seis pisos y tres subsuelos con una capacidad instalada de 2800 toneladas de producción mensual. Además cuenta con otra planta industrial donde se producen alimentos que son exportados en un 80% principalmente a la Unión Europea, China, Brasil y Rusia. La misma fue adquirida hace 25 años, con 19.000 m² de superficie cubierta y equipada con la más alta tecnología. A su vez cuenta con reposidores y vendedores distribuidos en todo el país.

Industria y Regulaciones:

La industria a la que pertenece es de mano de obra intensiva, demandando gran cantidad de personal y gran cantidad de horas de dicho personal. Cuenta con más de 1.000 empleados de los cuales el 70% ocupa puestos operativos y el 30% restante, puestos administrativos o de soporte.

Certifican la empresa con normas de calidad ISO 9001, brindando garantías de higiene y seguridad a sus clientes, cumpliendo así los requisitos sanitarios exigidos. Emplean, además, el Sistema de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control –HACCP– y sus prerrequisitos GMP, SSOPs y SOP.

Se trata de una empresa regulada por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) organismo dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ministerio de Economía de la Nación Argentina. El SENASA tiene el objetivo de cumplir con los requisitos fito-zoosanitarios y de salud pública para la exportación,

importación, tránsitos internacionales, comercio federal e interno, permitiendo un intercambio de productos de origen animal y vegetal con garantía sanitaria.

Tipo de organización y estructura

Es una empresa familiar, donde actualmente ocupan puestos directivos los nietos de los fundadores, quienes con el apoyo de gerencias especializadas se encargan de la toma de todas las decisiones.

Se trata de una organización tradicional con una jerarquía estática y estructural, organizada en silos, donde los objetivos y los derechos de toma de decisiones se transmiten desde la cima de la jerarquía. Funciona mediante la planificación lineal y el control.

La estructura organizativa es vertical, se configura como una pirámide en la cual los directivos y gerentes se encuentran en la punta, los jefes o supervisores en el medio y los empleados en la base, existiendo de este modo, hasta 4 niveles internos.

Cuenta con 10 áreas entre administrativas, de operaciones y de soporte:

OPERACIONES:

- Planificación y Calidad
- Abastecimiento y Compras
- Supply Chain y Logística.
- Industrial
- Mantenimiento
- Comercial y Marketing

ADMINISTRATIVAS:

- Administración y Finanzas

SOPORTE:

- Recursos Humanos
- Control de Gestión, Auditoría y Procesos
- Sistemas y Tecnología de la información

Estrategia

Siguen una estrategia de Liderazgo en costos donde los sistemas de control son formalizados, rutinarios y orientados al control. Los indicadores de control hacen énfasis en la eficiencia, enfocados principalmente en los indicadores financieros y de producción. El sistema de información hace énfasis en el sistema de costeo, otorgándole importancia a la medición rutinaria y periódica de costos y resultados. Los procesos de planificación y

evaluación están ligados a presupuestos que son monitoreados mensualmente para el análisis de las desviaciones siendo un proceso formalizado y rutinario.

4.2. Ventajas que genera la gestión enfocada en la agilidad

Luego del desarrollo del marco teórico y conceptual y basado fundamentalmente en los estudios de la consultora McKinsey (Aghina et al., 2018; Bazigos et al., 2015) se han determinado las siguientes ventajas que genera la gestión enfocada en la agilidad para el caso de la organización en estudio:

- **Se promueve la excelencia.** Los niveles de calidad de los productos y los servicios, así como de los modelos de trabajo de los equipos, aumentan de manera continua y significativa, ya que se trabaja con el concepto de mejora continua.
- **Se fomenta la innovación y el aprendizaje.** Al considerar el error como parte del proceso, los involucrados se animan a probar cosas nuevas y a estudiar y capacitarse constantemente.
- **Se logra mayor eficiencia operativa:** La transparencia y claridad de roles hace que los procesos mejoren y sean cada vez más eficientes.
- **Genera valor para todos los stakeholders.** Los beneficios de la agilidad alcanzan al equipo de trabajo y a sus líderes, ya que se desempeñan en un ambiente de transparencia y colaboración, a los clientes, que reciben mejores productos y servicios y a la alta dirección de la organización, que obtiene mejores resultados del negocio.
- **Se logra una visión y misión compartidas:** lo que hace que los colaboradores se sientan personal y emocionalmente involucrados, mejorando el clima organizacional.
- **Aumenta la productividad:** existen muchos estudios que aseguran que las compañías que adoptan algún modelo de agilidad logran incrementar sus ingresos y sus ganancias.

4.3. Casos de empresas similares que pueden ser replicados

A los fines del presente análisis se consideran empresas similares a las llamadas “organizaciones tradicionales” de acuerdo a la correspondiente caracterización realizada en la sección de Marco teórico y conceptual¹⁷; y que además sean empresas industriales, donde generalmente se requiere diferenciación y jerarquía en los puestos de trabajo.

¹⁷ Apartado 2.7. Organizaciones tradicionales vs ágiles del presente trabajo.

Cabe aclarar que no se han encontrado antecedentes de empresas similares que estén trabajando bajo el paradigma de la agilidad en la región, pero en este punto ha resultado interesante estudiar el caso de una empresa láctea ubicada en la provincia de Córdoba. Se ha considerado similar a la empresa AA ya que es una empresa industrial alimenticia con estrictas normas de seguridad, higiene y sanidad, donde generalmente rigen sistemas tradicionales. Además está ubicada en una provincia meramente productiva (Córdoba) como lo es la provincia de Santa Fe.

Se trata de la empresa “Lácteos Capilla del Señor”¹⁸, que lleva adelante una estrategia de gestión sostenible. Fue fundada en el 2006 y en el año 2018 su fundador se propuso como objetivo crecer en valores.

Síntesis de la entrevista realizada al fundador y Gerente General (Ver ANEXO 2).

En la entrevista su fundador manifestó que lo que se buscó fue cambiar la forma de gestionar el negocio, desde una gestión tradicional a una horizontal sin gerentes, jefes y supervisores.

En el modelo hoy activo, cada persona se hace responsable de su actividad, se promueven los consensos, y la confianza es la base que sustenta el paradigma. El modelo de gestión tiene en cuenta al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal y donde las relaciones humanas y el compromiso son la esencia del trabajo. Los tres valores claves son la familia, el conocimiento y la empresa.

Su fundador manifestó que no fue una tarea fácil, por el contrario, el primer año las cosas no fueron para nada bien y por momentos tuvieron muchas dudas. Lo primero que hicieron fue un análisis para conocer la matriz de creencia de todos los colaboradores y realizaron un plan de capacitación que incluyó un coach ontológico para grupos e individuos. También se validaron de forma consensuada las políticas, misión, visión y valores de la empresa de forma participativa.

Como este nuevo modelo empodera a la gente pero también quita poder a otros, sufrieron resistencia al cambio. Las personas que tenían poder de dar órdenes sintieron que perdieron su rol al implementarse el nuevo modelo. Había que hacer un cambio cultural que costó bastante, pero con el tiempo obtuvieron resultados muy satisfactorios ya que el clima laboral y la productividad mejoraron sustancialmente.

Al consultarle si creía que su modelo podía ser replicado en otras compañías manifestó su opinión respecto a que cada organización es única y con un ADN propio, considerando que

¹⁸ <https://www.lacteoscds.com.ar>

no son recetas que funcionan para todas por igual, sino que cada empresa debe buscar la mejor forma que se adapte a sus procesos y a sus colaboradores.

Si bien en la entrevista no se habla específicamente de agilidad, muchos de los valores que pregona la empresa comulgan con la misma, como ser la mirada sistémica, la responsabilidad, la confianza y el empoderamiento de los colaboradores. Además se trata de una empresa industrial alimenticia que actualmente cuenta con una estructura horizontal, sin gerentes ni jefes, donde pudieron sobrepasar un proceso de cambio cultural importante que logró mejoras sustanciales en la productividad de la misma.

4.4. Trabajo de campo en áreas seleccionadas

En esta oportunidad se ha dejado de lado las áreas de Operaciones ya que al ser una empresa industrial alimenticia cuenta con muchas regulaciones que debe cumplir limitando la posibilidad de tomar caminos diferentes a los que dichas regulaciones dictan. Por otro lado, al ser una empresa con instalaciones antiguas el workflow del producto no es del todo eficiente, si bien se han hecho modificaciones para mejorarlo, se encuentra en una instancia donde la mejora se daría indiscutiblemente mudando las instalaciones.

El objeto de estudio del presente trabajo fueron las áreas de soporte ya que se ha considerado que atraviesan transversalmente a la compañía logrando influenciar a todas las personas que forman parte de la misma. Son funciones esenciales para la viabilidad y existencia de toda la empresa. El estudio hace énfasis en la cúpula de la organización y las relaciones allí existentes.

El trabajo de campo ha consistido en el análisis de los datos obtenidos a raíz de la encuesta de clima desarrollada por la compañía y entrevistas semiestructuradas realizadas a los responsables de las áreas seleccionadas y al gerente general de la empresa.

A continuación, se desarrolla el trabajo de campo por área de estudio:

4.4.1. Área “Recursos humanos”

El área de Recursos Humanos, es el área responsable de representar y transmitir la cultura empresarial y sus valores al resto de los empleados para lograr conseguir, que los objetivos empresariales y los objetivos de los trabajadores vayan de la mano. Frente a procesos de cambios resultan ser los impulsores de los mismos.

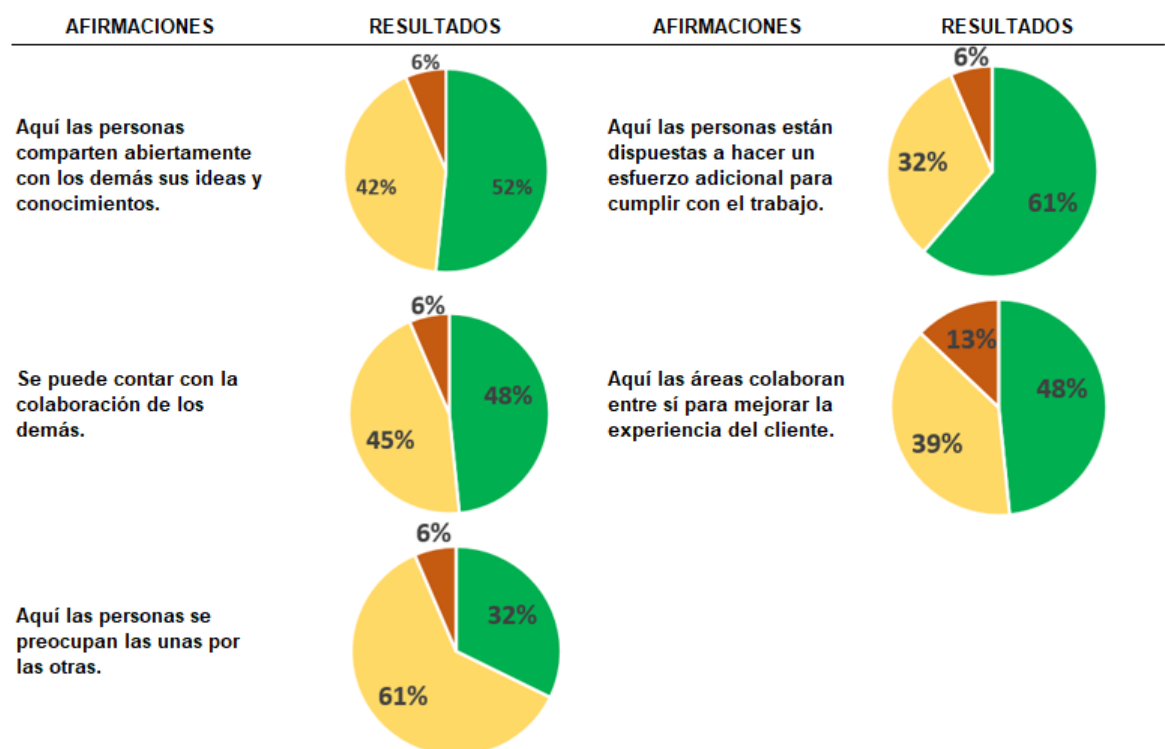
4.4.1.1. Resultados de la encuesta de clima realizada a empleados del área de Recursos Humanos:

La participación del sector fue del 78% (31 personas). A continuación se exponen los principales resultados en cada una de las dimensiones:

INTEGRACIÓN

Figura 2

Dimensión integración área Recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia

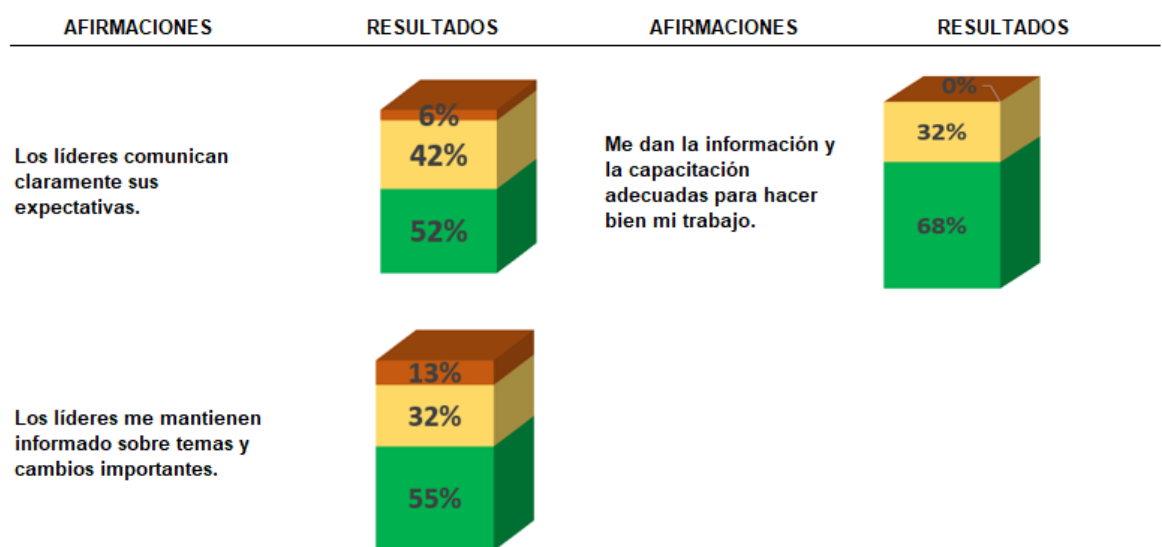
- El 52% de los encuestados consideran que las personas comparten abiertamente con los demás sus ideas y conocimientos. El 6% tuvo respuestas negativas, con un 42% de respuestas neutras.
- Cuando se consultó si se podía contar con la colaboración de los demás, el 48% respondió positivamente, el 6 de manera negativa y un 45% de respuestas neutras.
- La mayoría tuvo una respuesta neutra cuando se les consultó si las personas se preocupaban unas por otras, teniendo un 32% de respuestas positivas y un 6% de respuestas negativas.

- Cuando se les consultó si las personas estaban dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo, el 61% respondió positivamente y el 6% de manera negativa.
- Respecto a si existe colaboración entre las áreas, el 48% respondió positivamente y el 13% respondió de manera negativa.

COMUNICACIÓN

Figura 3

Dimensión comunicación área Recursos humanos.



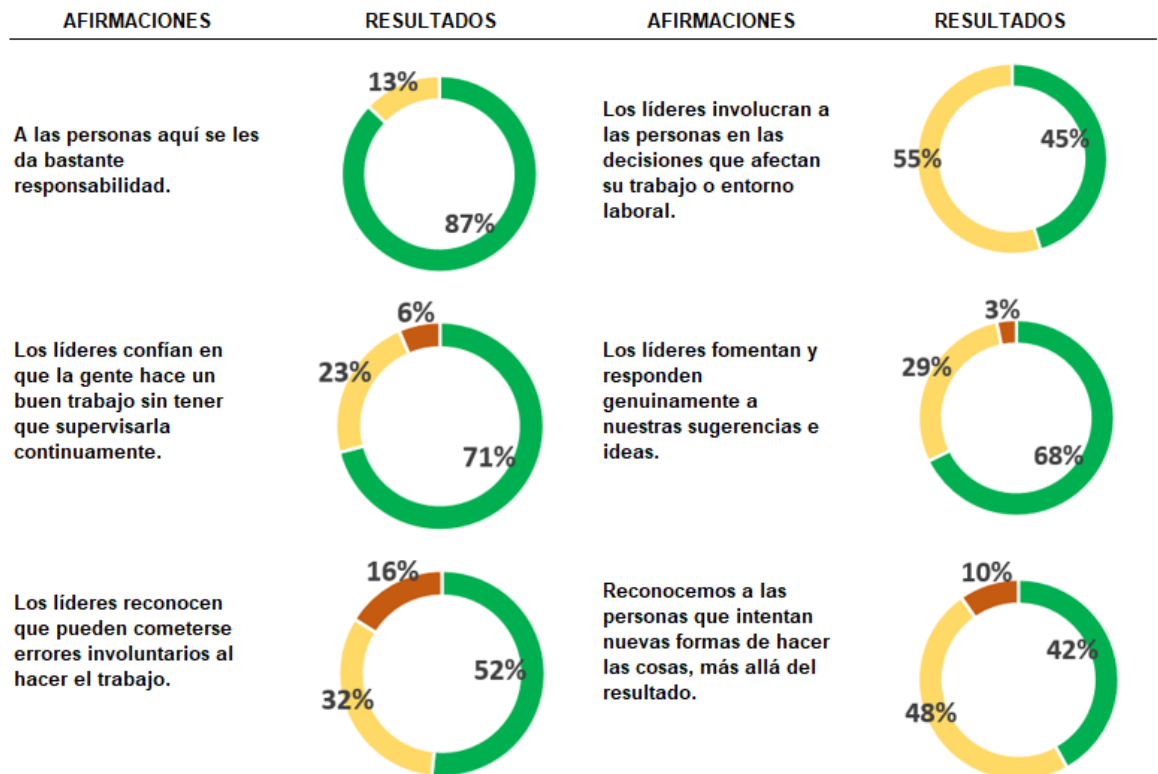
Fuente: Elaboración propia

- El 52% de las personas considera que los líderes comunican claramente sus expectativas, con un 42% de respuestas neutras y un 6% de respuestas negativas.
- El 55% considera que los líderes los mantienen informados sobre temas y cambios importantes, con un 32% de respuestas neutras y un 13% de respuestas negativas.
- El 68% considera que se les otorga la información y capacitación adecuadas para hacer su trabajo, con un 32% de respuestas neutras y sin respuestas negativas.

EMPODERAMIENTO

Figura 4

Dimensión empoderamiento área Recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia

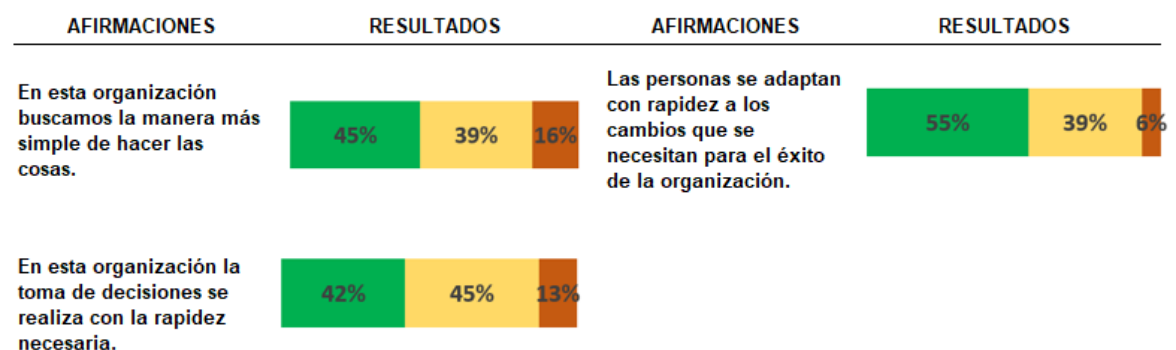
- El 87% de los encuestados considera que a las personas se les da bastante responsabilidad, no existiendo ninguna respuesta negativa.
- El 71% de las personas considera que los líderes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisar continuamente, con un 23% de respuestas neutras y un 6% de respuestas negativas.
- El 52% de los encuestados considera que los líderes reconocen que pueden cometer errores involuntariamente al hacer el trabajo, con un 32% de respuestas neutras y un 16% de respuestas negativas.
- El 45% de los encuestados considera que los líderes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral, con un 55% de respuestas neutras y sin respuestas negativas.

- El 68% de las personas considera que los líderes fomentan y responden genuinamente a sus sugerencias e ideas, con un 29% de respuestas negativas y un 3% de respuestas negativas.
- El 42% considera que se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, más allá del resultado, con un 48% de respuestas neutras y un 10% de respuestas negativas.

FLEXIBILIDAD

Figura 5

Dimensión flexibilidad área de Recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia

- El 45% de los encuestados considera que en la organización se busca la manera más simple de hacer las cosas, con un 39% de respuestas neutras y un 16% de respuestas negativas.
- El 42% considera que en la organización la toma de decisiones se realiza con la rapidez necesaria, con 45% de respuestas neutras y un 13% de respuestas negativas.
- El 55% de los encuestados consideran que las personas se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización con un 39% de respuestas neutras y un 6% de respuestas negativas.

Resumen de los principales resultados

En la sección *Integración* podemos concluir que alrededor de la mitad de los encuestados tiene respuestas positivas. Cuando se les consultó sobre la colaboración entre las áreas, se evidenció un mayor desacuerdo entre las opiniones, con un porcentaje más alto de respuestas negativas respecto al resto de las preguntas.

En la sección *Comunicación* más de la mitad de los encuestados tuvo respuestas positivas sin mostrar mayor desacuerdo.

En la sección *Empoderamiento*, si bien la mayoría de los encuestados considera que a las personas se les da bastante responsabilidad, que los líderes confían en que la gente hace un buen trabajo sin necesidad de supervisar todo el tiempo y los líderes fomentan y responden genuinamente a las sugerencias de los colaboradores, el porcentaje positivo disminuye y el negativo aumenta cuando se les consultó si los líderes reconocen que se pueden cometer errores involuntarios. Los porcentajes positivos disminuyen aún más cuando se les consultó si se involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral y si consideran que se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas más allá del resultado.

En la sección *Flexibilidad*, menos de la mitad de los encuestados considera que en la organización se busca la manera más simple de hacer las cosas. También, menos de la mitad de los encuestados considera que la toma de decisiones se hace con la rapidez necesaria. Respecto a si las personas se adaptan con rapidez a los cambios que se necesita para el éxito de la organización, si bien las respuestas positivas superan la mitad de los encuestados, hay un gran porcentaje de respuestas neutras.

4.4.1.2. Síntesis de la entrevista realizada al Gerente del área de Recursos humanos (Ver ANEXO 3).

En la primera sección de *Diagnóstico organizacional* el entrevistado me manifestó claramente la misión y visión de la empresa agregando además que las mismas están publicadas, se encuentran en distintos lugares de la empresa y en cada una de las plantas productivas y son conocidas por los colaboradores. Respecto a los objetivos, me indicó que existe un proceso de establecimiento de objetivos anuales que la dirección comunica hasta el nivel de jefatura, considera que quizás faltarían objetivos más a largo plazo pero que es difícil en un país como Argentina. Considera que claramente la dirección sabe hacia dónde vamos, se lo transmite a sus reportes directos y se van fijando objetivos en función de esas estrategias. Claramente hasta el nivel que participa del proceso de evaluaciones de desempeño, los objetivos se establecen y se comunican, pero hay falencias en lo que es el proceso de comunicación de los objetivos generales del año siguiente hacia los empleados operativos. La compañía se divide en 10 áreas que son las 10 gerencias y a su vez se abren en departamentos reflexionando que es bastante piramidal. Respecto a la estructura considera que es flexible y dinámica y en su opinión en algunas áreas harían falta más posiciones de análisis para que ayuden a tomar decisiones. Puestos que estén

analizando indicadores y procesos que ayuden a la gerencia a tomar mayores y mejores decisiones. Considera que debido a que la estructura del edificio es muy antigua, hace que tengan un workflow del producto muy malo, y mayores puestos operativos de los que harían falta. También el proceso de datos no está del todo tecnificado, lo que hace que se necesiten más personas de las necesarias en la carga y obtención de datos. En este sentido, opina que no sería modificar la estructura a nivel gerencial que está hoy en día, sino generar posiciones nuevas que le otorguen mayor soporte para la toma de decisiones y reducir en la parte productiva posiciones con mayor tecnificación. Respecto al estilo de liderazgo considera que no hay un estilo bien definido ni único en la compañía. Hay áreas donde son autocráticos y verticalistas, otras empoderan a la gente y le dan más libertad de acción, sobre todo a los mandos medios. El estilo del presidente es paternalista. El Gerente general tiene un liderazgo orientado a objetivos y a resultados.

En la segunda sección de *Integración*, el entrevistado me manifestó que al hacer una incorporación principalmente de mandos medios, analiza si la persona se adaptaría a la cultura de la empresa y me definió la misma como una compañía que está en un proceso de transformación hacia una empresa donde se quiere reforzar el trabajo con la gente y trabajar más en una administración y cumplimiento de objetivos, más allá del cumplimiento del horario. En cuanto a manuales de puestos y procedimientos, si bien no hay para todos los puestos, se está trabajando con una consultora para la definición de los mismos. Respecto al entrenamiento, a nivel operativo lo hace su jefe directo, en los primeros tiempos se guía a la persona y se la acompaña en lo que es la capacitación inicial. Al consultarle respecto a la colaboración entre áreas, considera que es un déficit en la empresa, que hay que fortalecer mucho más el trabajo en equipo entre áreas. Respecto a su área considera que los miembros de su equipo harían un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas y que hay rotación pero no es muy frecuente. En cuanto a su opinión sobre el movimiento de personas entre áreas, considera que debería ser más frecuente de lo que es hoy en día, si bien están haciendo el esfuerzo para que se genere este movimiento entre áreas, todavía no tiene el nivel que desean. En caso de nuevas incorporaciones a la compañía se hace un relevamiento del perfil que necesitan y al mismo tiempo realizan una publicación interna pero compitiendo con externos. Tratan de apuntar a poner a las personas con los conocimientos técnicos que se necesiten, analizando también si tiene potencial para el desarrollo de las habilidades que no posea

En la tercera sección de *Comunicación*, me comentó que utilizan todos los canales (correo, WhatsApp, teléfono y personalmente), pero que frente a nuevas tareas prefiere plantear

las expectativas y los resultados que se esperan de manera personal. Ya sea con todo el equipo, como por áreas, se realizan reuniones semanales con el objetivo de estar en conocimiento de los temas que está tratando cada uno. Respecto a las “capacitaciones”, se cuenta con un presupuesto asignado pero si es necesario más o menos capacitación lo analiza oportunamente, dependiendo que se espera del puesto que ocupa y el conocimiento que posee cada persona, se analiza lo que se necesita, considerando que hoy en día el nivel de capacitación que poseen los miembros de su equipo es suficiente. En cuanto a conflictos, malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados, me manifestó que por lo general se da cuenta de dichas situaciones porque se evidencia en el comportamiento y resultados de la persona y que siempre trató de solucionarlo hablando con la/las personas involucradas.

En la cuarta sección de *Empoderamiento*, considera que les da total y absoluta libertad para trabajar bajo determinados lineamientos, invitándolos a intentarlo, resolverlo por ellos mismos tratando de equivocarse lo menos posible. Salvo cuestiones puntuales como presupuestos, gastos, definiciones de salarios, el resto tienen autonomía. Me manifestó que está muy tranquilo con el cumplimiento de las tareas y el seguimiento se los da a través de las reuniones semanales. En caso de cometer algún error les pide que analicen de raíz por qué pasó, cómo se puede solucionar y cómo se puede evitar que vuelva a suceder. Además, manifestó que para él es más importante que el trabajo sea realizado con mayor calidad, lo que luego permitirá que se haga más rápido. Considera que la organización es piramidal, lo que hace que saltarse un escalón genere problemas. Respecto a la toma de decisiones, siempre se toman en conjunto. Sí frente a un trabajo que se viene realizando bien, un colaborador manifiesta una forma distinta de hacerlo y que puede ser más óptima o generar mejores resultados, prueba dicha opción. Al preguntarle si considera que su equipo está motivado, considera que sí y que lo evidencia en la calidad de los resultados, en cómo se comprometen con las tareas.

La última sección abordada fue de *Flexibilidad*, manifestó que para él la agilidad es tratar de que la compañía tome un dinamismo particular y muy especial, trabajar de manera interrelacionada, brindar soporte y ayuda a todas las áreas de manera rápida, eficaz y eficiente, tratar de ser lo más autónomo, autosuficiente y con tranquilidad de tomar decisiones y definiciones. Considera que en la compañía hay mucho por hacer en materia de agilidad, en todas las áreas, se podría trabajar de manera más conectadas las áreas productivas con las administrativas, también se podría darle mayor libertad a las personas de la planta. Respecto a la adaptación de las personas a los cambios, considera que a

todos nos cuesta, que todo lleva su tiempo. Respecto a la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles, si bien no aplican actualmente en su área, está abierto a que suceda.

4.4.1.3. Análisis de los datos obtenidos. Cuantitativos a través de la encuesta vs cualitativos a través de la entrevista - Área Recursos humanos:

Si bien en general en el área de Recursos Humanos existe una percepción favorable respecto a la Integración, tanto los encuestados como el gerente responsable del área consideran que la colaboración es deficitaria y un punto de mejora en la compañía.

Respecto a la *Comunicación*, la percepción es favorable, se realizan reuniones periódicas con el equipo y se trata de solucionar los posibles problemas o malentendidos a través del diálogo.

En la sección *Empoderamiento*, encuestados y gerencia coinciden en que las personas tienen responsabilidad y que hay confianza en el trabajo que se realiza. Por otro lado, si bien la gerencia considera que se pueden cometer errores, que todas las decisiones son tomadas en conjunto y que se reconoce a las personas que quieran intentar nuevas formas de trabajo, pareciera que los encuestados no tienen dicha percepción ya que los porcentajes positivos disminuyen y los negativos y neutros aumentan cuando se les consultó sobre dichos puntos.

En la sección *Flexibilidad*, los encuestados y gerencia coinciden en que en la organización no siempre se busca la manera más simple de hacer las cosas. La gerencia considera que se podría hacer mucho para agilizar a cada una de las áreas y a la empresa como un todo.

4.4.2. Área “Control de gestión, auditoría y procesos”

El área de Control de gestión, auditoría y procesos es el área que procura que la organización siga el plan más adecuado para lograr los objetivos propuestos de acuerdo a la estrategia elegida por la dirección monitoreando los resultados de cada área y unidad de negocio. A su vez, vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados, y agrega valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la eficacia de los procesos.

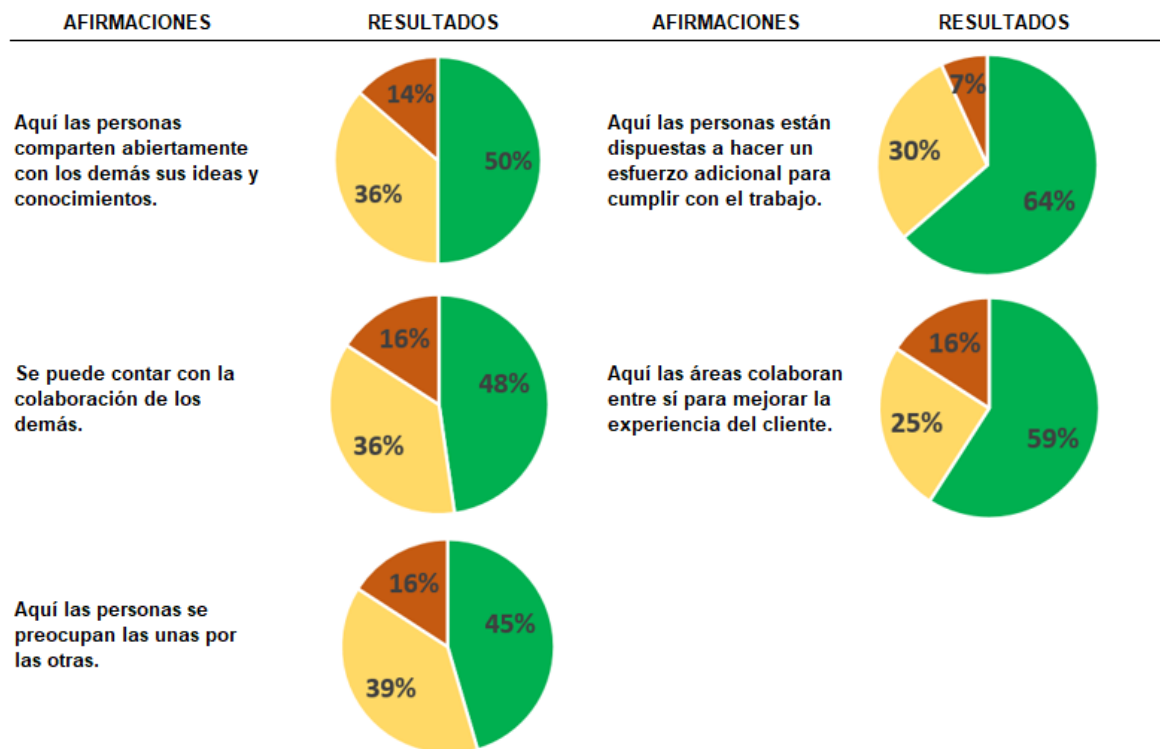
4.3.2.1. Resultados de la encuesta de clima realizada a empleados del área Control de Gestión, Auditoría y Procesos: La participación del sector fue del 86%. (44 personas)

A continuación se exponen los principales resultados en cada una de las dimensiones:

INTEGRACIÓN

Figura 6

Dimensión integración área Control de gestión, auditoría y procesos.



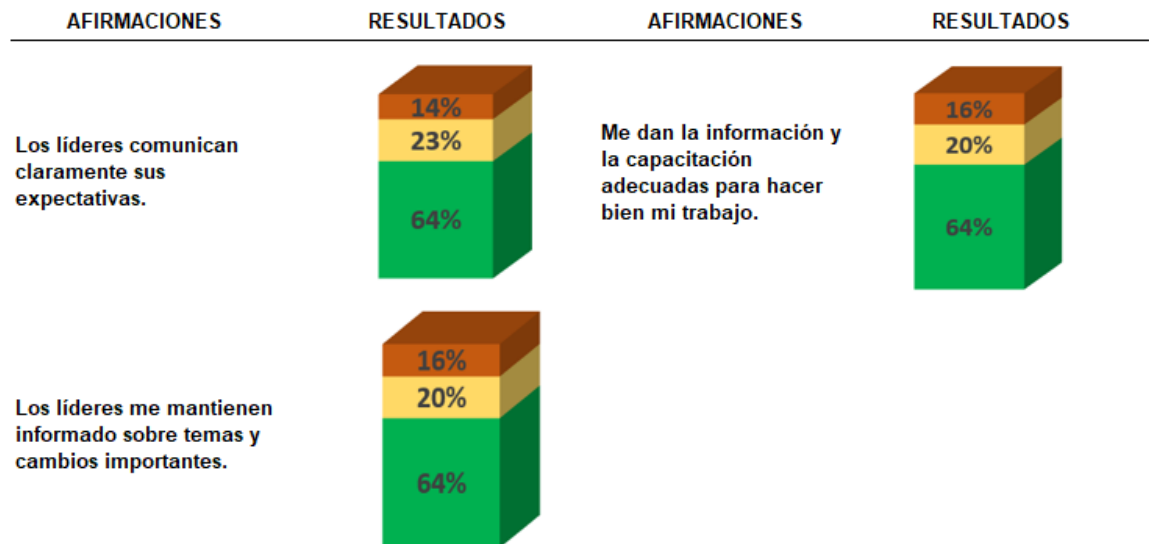
Fuente: Elaboración propia

- En la afirmación de si las personas comparten abiertamente con los demás sus ideas y conocimientos se observa un 50% de respuestas positivas, un 36% respuestas neutras y un 14% de respuestas negativas.
- El 48% de las personas considera que se puede contar con la colaboración de los demás, con un 36% de respuestas neutras y un 16% de respuestas negativas.
- Menos de la mitad de los encuestados (45%) considera que las personas se preocupan unas por otras, con un 36% de respuestas neutras y un 16% de respuestas negativas.
- El 64% de los encuestados considera que las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo, con un 30% de respuestas neutras y un 7% de respuestas negativas.
- En la afirmación de si las áreas colaboran entre sí para mejorar la experiencia del cliente también se observa un 59% positivo, un 25% neutral y un 16% negativo.

COMUNICACIÓN

Figura 7

Dimensión comunicación área Control de gestión, auditoría y procesos.



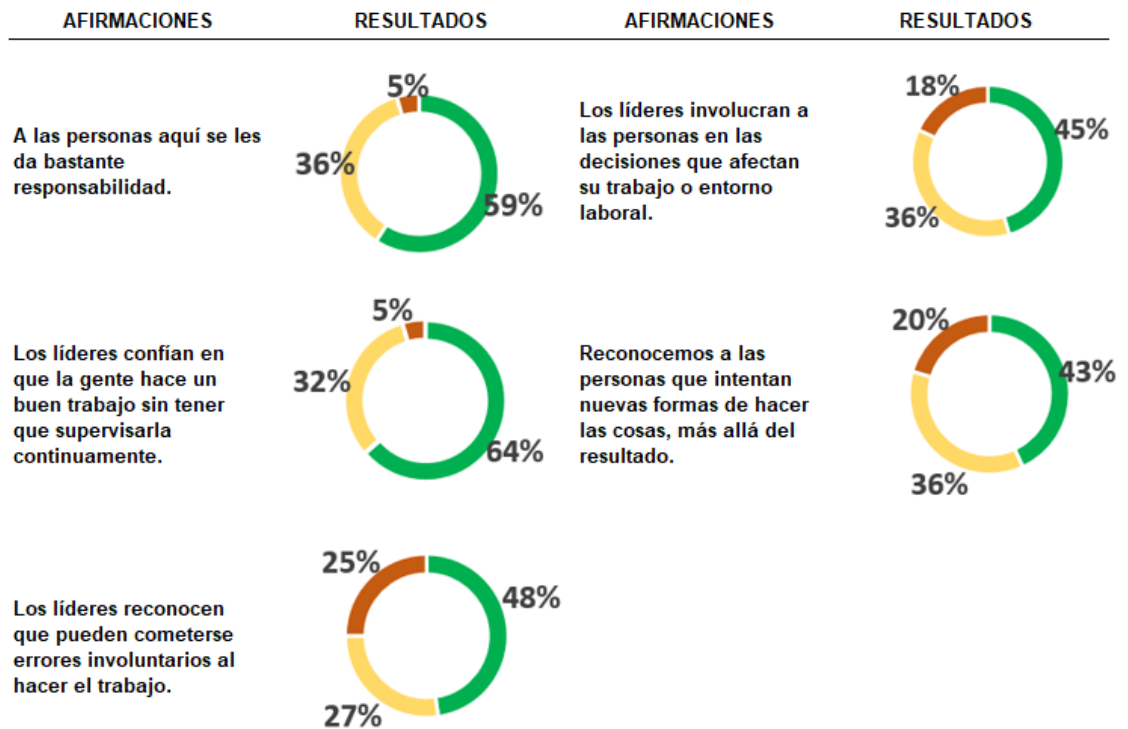
Fuente: Elaboración propia

- El 64% de los encuestados considera que los líderes comunican claramente sus expectativas, con un 23% de respuestas neutras y un 14% de respuestas negativas.
- Respecto a si los líderes mantienen informados sobre temas y cambios importantes a los colaboradores se observa también desacuerdo entre los encuestados, con un 64% de respuestas positivas, 20% de respuestas neutras y 16% de respuestas negativas.
- El 64% de las personas considera que se les otorga la información y capacitación adecuadas para hacer bien su trabajo, con un 16% de respuestas negativas.

EMPODERAMIENTO

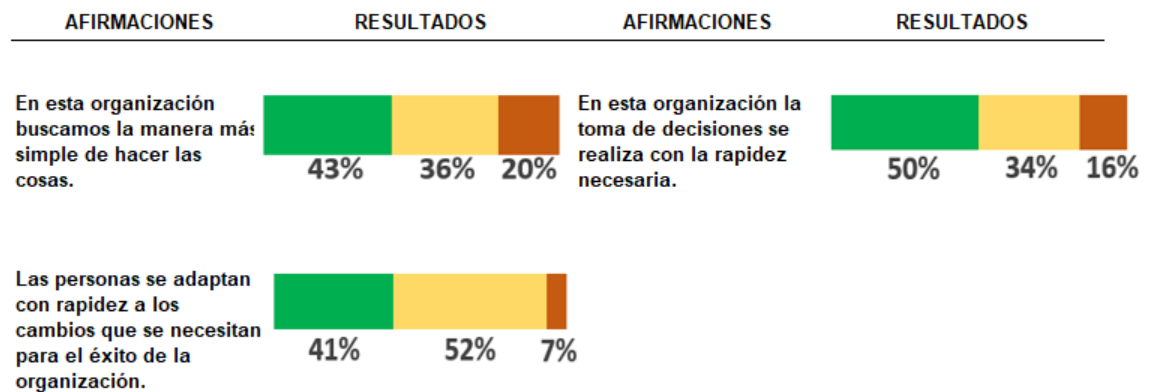
Figura 8

Dimensión empoderamiento área Control de gestión, auditoría y procesos.



Fuente: Elaboración propia

- El 59% de los encuestados considera que a las personas se les da bastante responsabilidad, con un 5% de respuestas negativas.
- El 64% considera que los líderes confían en que las personas hacen un buen trabajo sin tener que supervisar continuamente, con un 32% de respuestas neutras y un 5% de respuestas negativas.
- Menos de la mitad (48%) considera que los líderes reconocen que pueden cometer errores involuntarios en el trabajo, con un 27% de respuestas neutras y un 25% de respuestas negativas, mostrando mayor desacuerdo entre los encuestados.
- El 45% considera que los líderes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo, con un 36% de respuestas neutras y un 18% de respuestas negativas.
- El 43% considera que se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, más allá del resultado, el 36% tiene una posición neutra y el 20% tuvo respuestas negativas.

FLEXIBILIDAD**Figura 9****Dimensión flexibilidad área Control de gestión, auditoría y procesos.***Fuente: Elaboración propia*

- El 43% considera que en la organización se busca la manera más simple de hacer las cosas, el 36% tiene una posición neutral y el 20% tiene una respuesta negativa, mostrando mayor desacuerdo entre los encuestados.
- El 50% considera que en la organización la toma de decisiones se realiza con la rapidez necesaria, el 34% tiene una posición neutral y un 16% respuestas negativas.
- La mayoría de las personas evidenció una posición neutra frente a la afirmación de si las personas se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización, con un 41% de respuestas positivas y un 7% de respuestas negativas.

Resumen de los principales resultados

En la sección *Integración* podemos concluir que la mitad de los encuestados tuvo respuestas positivas cuando se les consultó si las personas comparten abiertamente sus ideas y conocimientos, si se puede contar con la colaboración de los demás y si las personas se preocupan unas por otras con la mitad de respuestas entre negativas y neutras. Respecto a la colaboración entre áreas más de la mitad de los encuestados tuvo respuestas positivas. Donde se observa el mayor porcentaje positivo es cuando se les consultó si las personas estarían dispuestas a realizar un trabajo adicional para cumplir con su trabajo.

En la sección *Comunicación*, más de la mitad de los encuestados tuvo respuestas positivas, mostrando una percepción favorable en esta sección de parte de las personas. En la sección *Empoderamiento*, las respuestas positivas no superan la mitad en tres de cinco preguntas, con altos porcentajes de respuestas neutras. Los mayores porcentajes negativos se evidencian cuando se les consultó si los líderes reconocen que se pueden cometer errores involuntarios y si se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas más allá del resultado.

En la sección *Flexibilidad*, los porcentajes rondan entre el 40% y el 50% con un porcentaje más alto de respuestas negativas cuando se les consultó si en la empresa se buscaba la manera más simple de hacer las cosas.

4.4.2.2 Síntesis de la entrevista realizada al Director del área Control de gestión, auditoría y procesos (Ver ANEXO 4).

En la primera sección de *Diagnóstico organizacional* el entrevistado relató la misión y visión de la empresa y manifestó que las mismas se encuentran publicadas en varios lugares de la empresa y plantas productivas. Todos los años a los gerentes se les ponen objetivos y luego ellos bajan objetivos a sus subordinados. La discusión y definición de objetivos se hace en reuniones personales y luego a mediados de año se hace una reunión para ver si esos objetivos se están cumpliendo o perdieron validez y en caso de ser necesario tomar acciones correctivas. Considera que tienen una estrategia y objetivos asociados para cada unidad de negocio que son comunicados personalmente y confirmados a través de mails. Respecto a cómo se divide la empresa, manifestó que existe una dirección general, y por debajo otras direcciones y áreas que tienen sus directores y/o gerentes. La diferencia entre director y gerente es que el director tiene varias áreas a su cargo. Luego siguen los jefes y/o supervisores. A su vez existen 3 unidades de negocio. Considera que la estructura de la compañía es rígida, observa que para determinados temas se mueven muy rápido y para otros muy lento. En el nivel más alto de la compañía hay información que fluye rápidamente, pero si le parece que por debajo de esa línea la comunicación es más trabada, lo que hace que todo tenga más burocracia. Respecto a si la estructura es la adecuada, considera que al gerente general reportan muchas áreas y personas. En muchas áreas le parece indispensable la estructura piramidal que tienen, siendo una empresa que manufactura pero quizás en áreas no productivas se podría analizar algún cambio en la estructura. Respecto al estilo de liderazgo, considera que el estilo de la gerencia general es democrática con los gerentes, pero no necesariamente ellos se manejan de esta manera

con sus subordinados, donde en muchos casos la cultura es bastante autoritaria y hay mucho menos diálogo.

En la segunda sección de *Integración*, el entrevistado me manifestó que en caso de nuevas incorporaciones intenta ver si la persona se adapta bien, si tiene algún problema, si aprendió lo que tenía que aprender. El entrenamiento se da de manera natural por los referentes pero no hay nada formal al respecto, ni manuales de puestos y procedimientos. Considera que las personas de su equipo se adaptan con rapidez a los cambios y que el área de control de gestión y auditoría al funcionar como soporte al resto de las áreas debe colaborar indiscutiblemente. Pero a nivel empresa opina que entre algunos puestos operativos y jefaturas la colaboración es baja. Considera que los miembros de su equipo harían un esfuerzo adicional en caso de ser necesario, que no hay rotación entre puestos y que solo se hace en caso de un cambio definitivo. En el caso de una nueva incorporación, depende qué rol se está buscando pero si podría contar con una persona interna, lo tendría en cuenta porque entiende que es una empresa grande y compleja que lleva tiempo adaptarse y si viene de otra área de la empresa ya viene con un camino recorrido que hará que se adapte mucho más rápido a ese nuevo rol.

En la tercera sección de *Comunicación*, el entrevistado me comentó que utilizan todos los canales (correo, WhatsApp, teléfono y personalmente), pero que frente a nuevas tareas prefiere hacerlo personalmente, que tiene la falencia de no ponerlo por escrito y que a veces le cuesta definir las expectativas, no así la razón y el por qué se está pidiendo determinada tarea. Respecto a las reuniones, se realizan cuando hay que debatir algún tema particular, hace poco tiempo se hacían reuniones semanales pero luego se fue perdiendo dicha periodicidad. Respecto a las “capacitaciones”, se cuenta con un presupuesto asignado pero si es necesario más o menos capacitación se analiza con Recursos Humanos, se define en función al valor que le aportaría a la persona teniendo en cuenta el rol que está cumpliendo, considerando que hoy en día el nivel de capacitación que poseen los miembros de su equipo es suficiente. En cuanto a conflictos, malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados, me manifestó que al enterarse organiza una reunión con los involucrados para analizar y resolver lo sucedido.

En la cuarta sección de *Empoderamiento*, considera que el nivel de responsabilidad que se les da a sus subordinados es relativamente baja. Los colaboradores consultan casi todo a su inmediato superior y en caso de decidir algo lo hacen teniendo en cuenta que decidiría la persona que está arriba de ellos, en lugar de pensar que decidirían ellos mismos. Respecto a la autonomía que se les da, si es un archivo que se va a presentar por primera

vez hasta en el formato se consulta al superior que lo va a presentar. Si es una actividad que ya se viene haciendo o presentando y que ya está validada se tiene más autonomía. Me manifestó que está muy tranquilo con el cumplimiento de las tareas por parte de su equipo pero que debería ser más ordenado en el seguimiento de los pendientes. Frente a equivocaciones o errores, en general en la empresa no hay un castigo sino que se busca por qué pasó y cómo se resuelve. En el sector, por parte de la gerencia se tiene menos tolerancia al error. Respecto a que es más importante para él, si la calidad o la rapidez en las tareas manifestó que dependía del contexto, hay situaciones que son de emergencia y debes hacer lo que puedas pero rápido y otras donde tienes más tiempo y le puedes dar una mayor calidad. Considera que la organización es piramidal y no está bien visto en el sector y por la cultura de la empresa comunicarse con un jefe sin pasar por su superior inmediato. Respecto a la toma de decisiones, considera que se toman muchas decisiones a nivel gerencial con bajo involucramiento de los demás colaboradores. Sí frente a un trabajo que se viene realizando bien, un colaborador manifiesta una forma distinta de hacerlo y que puede ser más óptima o generar mejores resultados, prueba dicha opción, pero cree que el estilo de la gerencia sea seguir haciéndolo de la misma manera. Al preguntarle si considera que su equipo está motivado, manifestó que cuando hay un trabajo nuevo en general en el equipo hay una buena reacción y predisposición y lo evidencia a través de las actitudes, la postura y cómo se expresan. En esta sección, aprovechando que en varias oportunidades se refirió a la cultura de la empresa, le solicité si podía describirla donde me dijo que era una empresa donde se preocupaban por las personas, en darles oportunidades, donde se valora muchísimo la honestidad y que se encuentran tratando últimamente de hacer un cambio al trabajo por objetivos. Me manifestó que es una empresa que tiene muchos años donde conviven generaciones que están desde los inicios y personas con pocos años. Hace algunos años se está trabajando en la generación de cambios en cuanto a la monotonía, lentitud, falta de reacción, tratando de lograr mayor agilidad.

La última sección abordada fue de *Flexibilidad*, allí manifestó que para él la agilidad es la capacidad de reaccionar ante un problema y adaptarse a algún cambio o a las necesidades que se requieran. Considera que se podría agilizar la compañía y que se podrían aplicar metodologías ágiles sobre todo en proyectos interdisciplinarios y donde se trabaje en equipo.

4.4.2.3. Análisis de los datos obtenidos. Cuantitativos a través de la encuesta vs cualitativos a través de la entrevista - Área Control de gestión, auditoría y procesos:

En general en el área de Control de gestión, auditoría y procesos existe una percepción positiva o neutra respecto a la Integración. El director responsable considera que el área presta mucha colaboración indiscutiblemente con el resto de la empresa, pero que se podría trabajar en este punto a nivel compañía ya que en ciertos puestos la colaboración es baja.

Respecto a la *Comunicación*, existe una percepción positiva de parte de los encuestados. Por su parte el responsable del área considera que no siempre los líderes comunican los cambios o información importantes que afecten sus tareas y que las expectativas no siempre son claras.

En la sección *Empoderamiento*, menos de la mitad de los encuestados tienen una percepción positiva en este punto. Hay muchas respuestas neutras y los porcentajes negativos aumentan principalmente cuando se les consultó si podían cometer errores involuntariamente, si se los tenía en cuenta a la hora de tomar decisiones que afectan su trabajo y si se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, puntos en los que coincide el director del área respecto al liderazgo ejercido en la misma.

En la sección *Flexibilidad*, menos de la mitad de los encuestados consideran que en la organización se busca la manera más simple de hacer las cosas, que la toma de decisiones se hace con la rapidez necesaria y que las personas se adaptan con rapidez a los cambios. El director coincide y considera que hay mucho por hacer en materia de agilidad en la empresa.

4.4.3. Área “Sistemas y tecnología de la información”

El área de Sistemas y Tecnología, incluye todo lo relacionado con el resguardo y manejo de datos, mantenimiento preventivo y correctivo, así como la asesoría para el uso adecuado de equipos y herramientas. Dan soporte a todos los procesos existentes en la empresa.

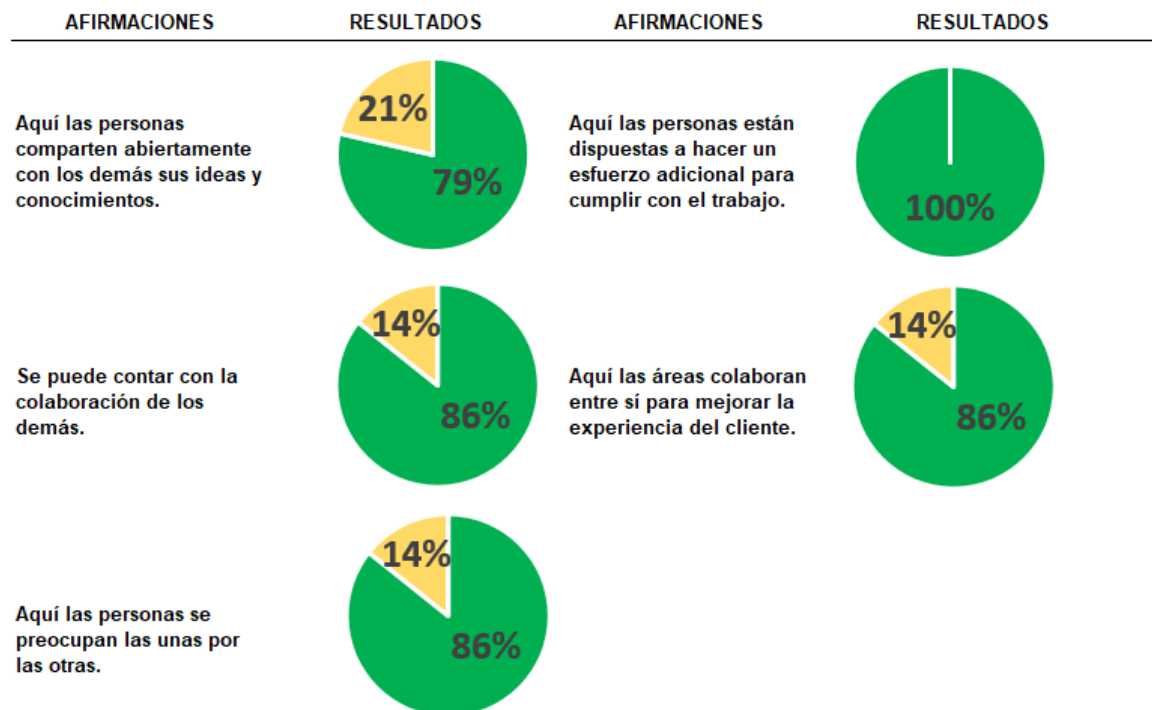
4.4.3.1. Resultados de la encuesta de clima realizada a empleados del área de Sistemas y Tecnología de la Información: La participación del sector fue del 100%.(14 personas)

A continuación se exponen los principales resultados en cada una de las dimensiones:

INTEGRACIÓN

Figura 10

Dimensión integración área Sistemas y tecnología de la información.



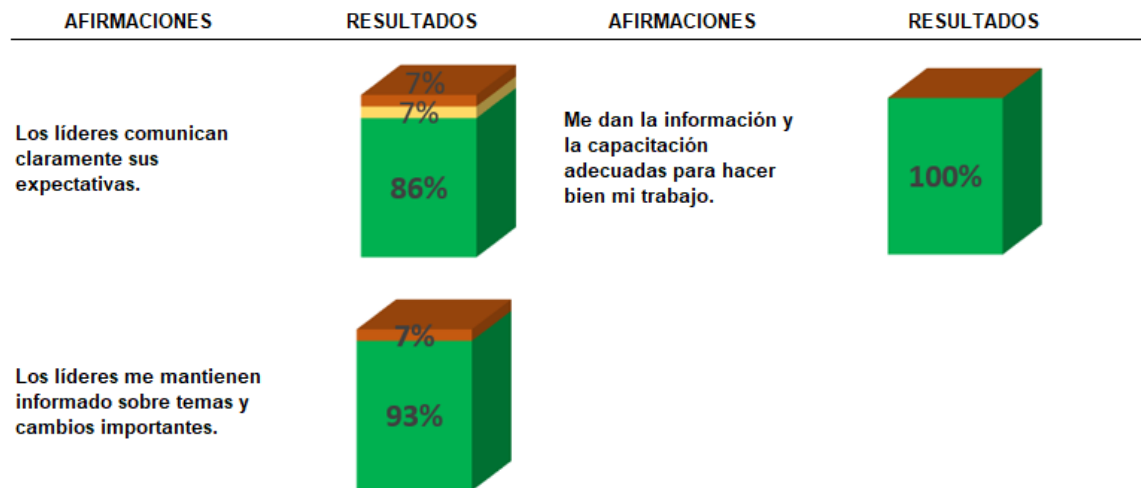
Fuente: Elaboración propia

- El 79% considera que las personas comparten abiertamente con los demás sus ideas y conocimientos, estando el 21% restante en una posición neutral.
- El 86% considera que se puede contar con la colaboración de los demás y que las personas se preocupan las unas por las otras.
- El 100% considera que las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos.
- El 86% de los encuestados considera que las áreas colaboran entre sí para mejorar la experiencia del cliente, estando el 14% restante en una posición neutral.

COMUNICACIÓN

Figura 11

Dimensión comunicación área Sistemas y tecnología de la información.



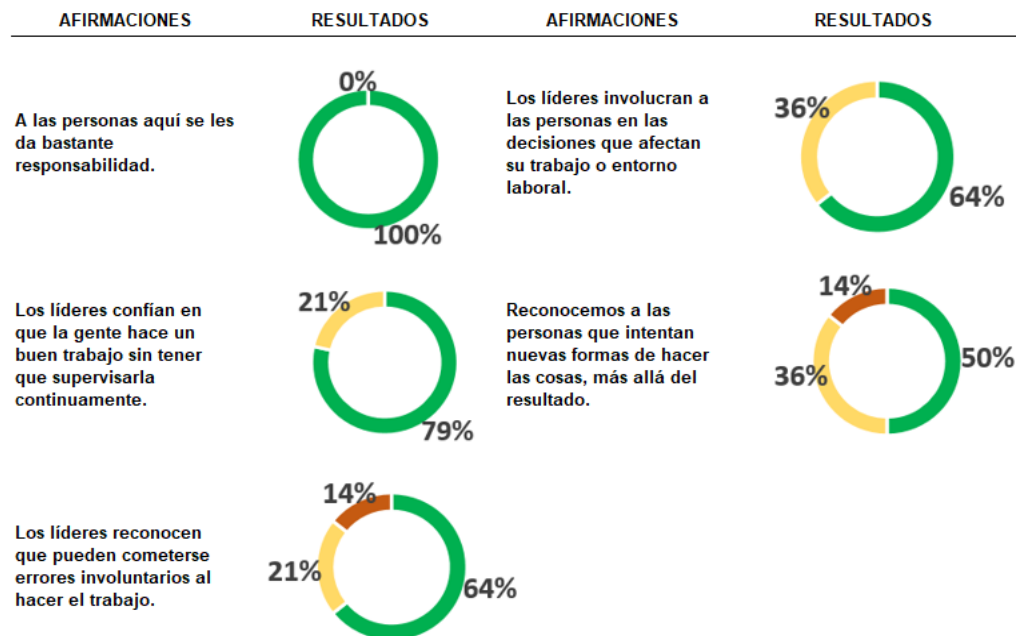
Fuente: Elaboración propia

- El 86% de los encuestados considera que los líderes comunican claramente sus expectativas.
- El 93% de los encuestados considera que los mantienen informados sobre temas y cambios importantes.
- El 100% considera que se les da la información y capacitación adecuadas para hacer bien su trabajo.

EMPODERAMIENTO

Figura 12

Dimensión empoderamiento área Sistemas y tecnología de la información.



Fuente: Elaboración propia

- El 100% de los encuestados considera que a las personas se les da bastante responsabilidad.
- El 79% considera que los líderes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisar continuamente, con un 21% de respuestas neutras.
- El 64% considera que los líderes reconocen que pueden cometer errores involuntarios al hacer el trabajo, con un 21% neutral y un 14% de respuestas negativas.
- El 64% considera que los líderes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral, con un 36% de respuestas neutras.
- El 50% considera que se reconocen a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, más allá del resultado, con un 36% neutral y un 14% de respuestas negativas.

FLEXIBILIDAD**Figura 13****Dimensión flexibilidad área Sistemas y tecnología de la información.**

Fuente: Elaboración propia

- Al consultarles si en la organización se busca la manera más simple de hacer las cosas, el 64% tuvo una respuesta positiva, el 29% neutral y un 7% negativa.
- El 79% de los encuestados considera que en la organización la toma de decisiones se realiza con la rapidez necesaria, siendo neutral el restante 21%.
- El 71% de los encuestados considera que las personas se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización, con un 21% neutral y un 7% con respuestas negativas.

Resumen de los principales resultados

Podemos observar que los encuestados del área de Sistemas tienen una percepción muy favorable en todas las secciones. La mayoría de las respuestas fueron positivas y en menor proporción neutras y negativas.

En la sección Integración, podemos concluir que la mayoría de los encuestados tiene respuestas positivas, con mayor porcentaje de respuestas neutras cuando se les consultó sobre si comparten abiertamente sus ideas y conocimientos y sobre la colaboración entre áreas.

En la sección Comunicación, los encuestados tienen mayoría de respuestas positivas.

En la sección Empoderamiento, la mayoría de las respuestas son positivas con un mayor porcentaje de respuestas neutras y negativas cuando se les consultó si los líderes reconocían que se pueden cometer errores involuntariamente, si los líderes involucran a

las personas en las decisiones que afectan su trabajo y si se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas.

En la sección Flexibilidad, también la mayoría de las respuestas son positivas con un mayor porcentaje de respuestas neutras y negativas cuando se les consultó si en la empresa se buscaba la manera más simple de hacer las cosas.

4.4.3.2. Síntesis de la entrevista realizada al Gerente de sistemas y tecnología. (Ver ANEXO 5).

En la primera sección de *Diagnóstico organizacional* el entrevistado me manifestó que formalmente no conoce la misión y visión de la organización y que entiende que las mismas no están publicadas. Desconoce si periódicamente se establecen objetivos y cuál es la estrategia de la compañía ya que no hay una comunicación formal de la misma. Considera que se van determinando planes de acción de acuerdo al contexto o lo que va sucediendo y que se enteras por radio pasillo. La compañía se divide en áreas y departamentos pero en el caso de su área no existen mandos medios, no hay departamentos. Considera que la estructura de la compañía es rígida y que no es la adecuada. En el caso de su área, considera que debería haber mandos medios o supervisores. Respecto al liderazgo, considera que el estilo de la Gerencia general no es democrático, es burocrático y entiende que quiere ser transformacional. Respecto a las gerencias, opina que son anarquistas y cada una tiene un estilo diferente. Él se considera un líder democrático, carismático, orientado a las tareas y al trabajo en equipo. Considera que lidera a través de la convicción, no de la imposición, y de la construcción de las soluciones.

En la segunda sección de *Integración*, me manifestó que a la hora de seleccionar personal considera fundamental el aspecto humano por sobre lo técnico. No existen manuales de puestos y procedimientos en su área pero si entrena al personal que ingresa porque lo encuentra muy atractivo y fundamental para el logro de sus objetivos. Respecto a la adaptación a los cambios dentro de su área, considera que hay personas a las que les cuesta más y personas a las que les cuesta menos, que por lo general son los más jóvenes o con menor tiempo en la compañía. Considera que la colaboración entre áreas no es buena, pero sí desde el área de Sistemas para con el resto de las áreas, donde considera que la colaboración a veces es superlativa ya que es un área que atraviesa transversalmente a toda la organización. Considera que no todos los miembros de su equipo harían un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas. Respecto a la rotación entre puestos, le gusta promoverlo y en caso de nuevas

incorporaciones opina que hay posiciones donde realizar una búsqueda interna dentro de la compañía, a veces se puede y otras no.

En la tercera sección de *Comunicación*, me manifestó que le gusta la comunicación de manera personal porque le da mucha importancia a la comunicación no verbal (gestual). En el caso de un nuevo trabajo las expectativas sobre las tareas y los resultados esperados son comunicados personalmente y dando mucha importancia a la motivación de la tarea a realizar. Realiza periódicamente reuniones con los miembros de su equipo pero no de manera estática ni días preestablecidos, puede hacer dos en la semana o una semana no hacer ninguna. Respecto a la capacitación, desconoce si existe un presupuesto o política global, se remiten los cursos al área de Recursos Humanos quién decide si los mismos son realizados o no. Considera que la misma es suficiente para los miembros de su equipo. También me manifestó que existieron malos entendidos o falta de sincronización entre áreas y que considera que hay que ser parte de la solución, no del problema.

En la cuarta sección de *Empoderamiento*, me manifestó que les da mucha responsabilidad a sus colaboradores, que se siente a gusto al delegar, que todos tienen autonomía y sobre todos los temas que estén tratando. Considera importante tener una planificación y hacer un seguimiento de la misma de modo de ir monitoreando el cumplimiento de los objetivos. Respecto al manejo de los errores o equivocaciones de sus colaboradores, desde el área de Sistemas lo más crítico que puede pasar es la indisponibilidad de servicios ya que impactaría a toda la compañía y lo que hacen es un proyecto de contingencia con sistemas de alerta temprana, indicadores y semáforos para anticiparse y actuar en consecuencia. Además, manifestó que para él es más importante que el trabajo sea realizado con mayor calidad, antes que con mayor rapidez. Considera que la organización es piramidal y que es muy común que las personas hablen entre sí, sin pasar por el superior inmediato. Respecto a la toma de decisiones, hay cuestiones que las decide él como gerente pero muchas otras se charlan, se ponen las opiniones de todos sobre la mesa y se decide en pos del trabajo en equipo. Sí frente a un trabajo que se viene realizando bien, un colaborador manifiesta una forma distinta de hacerlo, lo escucha y si le parece una buena opción, no tiene inconveniente en que se resuelva de la forma propuesta. Al preguntarle si considera que su equipo está motivado, no dudó en responder que sí y que lo evidencia en los resultados de las tareas.

La última sección abordada fue de *Flexibilidad*, allí manifestó que para él la agilidad se refiere a “*Simplificación de procesos, automatización, menos burocracia, menos papeleo, menos mails, simplicidad*” y considera que se podría agilizar la compañía de la cual forma

parte siendo muy beneficioso para todos. Respecto a la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles en su área nos manifestó que se aplican varias actualmente.

4.4.3.3. Análisis de los datos obtenidos. Cuantitativos a través de la encuesta vs cualitativos a través de la entrevista - Área Sistemas:

En general en el área de Sistemas existe una percepción favorable respecto a la Integración. El gerente responsable del área considera que la colaboración entre áreas no es buena, pero que la colaboración de su área para con el resto de la empresa es superlativa porque atraviesa transversalmente a toda la empresa.

Respecto a la *Comunicación*, la percepción es muy favorable, se realizan reuniones periódicas con el equipo pero no de manera estática ni días preestablecidos y se trata de solucionar los posibles problemas o malentendidos involucrándose y siendo parte de la solución.

En la sección *Empoderamiento*, encuestados y gerencia coinciden positivamente en la mayoría de los puntos consultados, aunque existen oportunidades de mejoras al consultarles a los encuestados si los líderes reconocen a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas y si los líderes reconocen que pueden cometer errores involuntarios.

En la sección *Flexibilidad*, si bien los encuestados tienen en general una percepción favorable, consideran también que no siempre se busca la manera más simple de hacer las cosas y que las personas se adaptan con rapidez a los cambios. La gerencia considera que se podría agilizar la empresa de la cual forma parte.

4.4.4. Dirección y Gerencia General

La organización en estudio es una empresa familiar, donde actualmente ocupan puestos directivos los nietos de los fundadores. El gerente general es nieto de los fundadores y hace 7 años que se encuentra en la posición de Dirección y Gerencia general.

4.4.4.1. Síntesis de la entrevista realizada al Gerente general (Ver ANEXO 6).

En la primera sección de *Diagnóstico organizacional* el entrevistado me manifestó que la misión y visión de la empresa están publicadas, se encuentran en distintos lugares de la empresa y en cada una de las plantas productivas y son conocidas por los colaboradores. Me comentó que en el año 2017 se hizo un importante trabajo donde se revisaron las mismas y se comunicaron por distintos medios a todos los colaboradores. Respecto a los objetivos, me indicó que se establecen anualmente y que si bien en ese momento no los

vinculamos directamente con la visión de la empresa no caben dudas que están relacionados. Se trazan objetivos a largo, mediano y corto plazo que se revisan semestralmente. Cuentan con un presupuesto que van siguiendo para lograr su cumplimiento y que considera que los ordena en el cumplimiento de los objetivos. Afirma que la compañía tiene una estrategia clara con determinación de objetivos. Considera que les costó la comunicación de la estrategia pero ya hace unos años que pudieron hacerlo, con determinación de objetivos por área y que luego cascadean a todos los colaboradores. Indica además que hay objetivos muy concretos a nivel directorio que no pasan dicha barrera. La compañía se divide en 10 áreas que son las 10 gerencias que reportan directamente a la Gerencia General. Respecto a la estructura considera que es flexible y dinámica y que se realizan cambios cuando son necesarios y está de acuerdo que así sea. Respecto al estilo de liderazgo considera que su estilo es democrático en la toma de decisiones con el núcleo de gerentes.

En la segunda sección de *Integración*, el entrevistado me manifestó que al hacer una incorporación se analiza si la persona se adaptaría a la cultura de la empresa y se estudia mediante encuestas en el proceso de selección. En cuanto a manuales de puestos y procedimientos, me comentó que hace unos años se hizo un relevamiento con una consultora que los ordenó en tareas, responsabilidades y objetivos. Respecto a la adaptación de las personas a los cambios, considera que a algunas personas les cuesta más que otras pero que a nivel gerencial ve una gran adaptabilidad. Al consultarle respecto a la colaboración entre áreas, considera que hay colaboración pero a veces se generan diferencias sobre que le corresponde a cada una. Considera que los miembros de su equipo harían un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas y que hay rotación pero que no es muy frecuente. En cuanto a su opinión sobre el movimiento de personas entre áreas, considera que no es muy habitual pero está a favor de dicho movimiento. Me comentó que están en un proceso de profesionalización de puestos pero que todavía no han llegado al punto donde dispongan de personas muy capacitadas que estén en condiciones de asumir otros roles. En caso de nuevas incorporaciones a la compañía se analiza si tienen personal interno que esté en condiciones de asumir el nuevo rol pero existen ciertos puestos, principalmente de jefes y gerentes que debemos buscarlos fuera de la compañía por un tema de seniority.

En la tercera sección de *Comunicación*, me comentó que utilizan todos los canales (correo, WhatsApp, teléfono y personalmente), dependiendo lo que se quiera comunicar, pero en caso de temas importantes se hace personalmente. Considera que como empresa deben mejorar en comunicación, ya que cada área sabe su objetivo de área pero faltaría una

comunicación de los objetivos a nivel empresa. Se realizan reuniones semanales, algunas mensuales, pero a veces surgen temas que no están en agenda y se deben resolver en el momento. Muchas de las reuniones son virtuales porque siempre hay alguien que no está en la ciudad. Respecto a las “capacitaciones”, considera que es muy necesario y a todo nivel y que el área de Recursos Humanos es quien va evaluando el tipo de capacitación que cada gerencia necesita. En cuanto a conflictos, malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados, me manifestó que sabe que existen y que a nivel gerencial siempre se resuelven hablando.

En la cuarta sección de *Empoderamiento*, considera que les da total y absoluta responsabilidad a los gerentes, que tienen autonomía sobre todos los temas relacionados al área que gerencian. Me manifestó que está muy tranquilo con el cumplimiento de las tareas ya que considera que trabajan en equipo. Respecto a los errores o faltas de productividad, los discute en las reuniones que se hacen de revisión de objetivos, normalmente 3 reuniones al año, y en ese momento reflexiona que no siempre los dialoga inmediatamente. Me manifestó que no le parece bien que una persona se comunique con un superior sin pasar por su superior inmediato, por un tema de coordinación y de tiempos de todos los involucrados. Hay casos puntuales como los equipos interdisciplinarios que son creados para dicha interacción, pero en la diaria la coordinación deberían ser con los superiores de su área. Respecto a la estructura, no opina que sea piramidal ya que considera que los que toman decisiones son muchos, refiriéndose a todo el nivel gerencial. Sí frente a un trabajo que se viene realizando bien, un gerente manifiesta una forma distinta de hacerlo y que puede ser más óptima o generar mejores resultados les da mucha autonomía, pero si lo que quieren cambiar es crucial en el negocio claramente se involucra y en algunas oportunidades lo estudia con alguna consultora externa para terminar de decidir. Considera que su equipo está motivado, por lo menos a nivel gerencial pero en las líneas más abajo lo desconoce.

La última sección abordada fue de *Flexibilidad*, allí manifestó que nuestro país es un cambio constante y un mundo de oportunidades, y que a la agilidad la ve como la posibilidad de responder a situaciones inesperadas o anticiparse a ciertas circunstancias que les permita obtener una diferencia. Considera que los principales puntos que deben estar resueltos para agilizar la compañía de la cual forma parte son los datos ya que sin ellos no se puede tomar ninguna decisión. Y relacionado a este punto me manifestó que se está trabajando en los datos migrando a un nuevo sistema ERP, pero como es un proceso muy largo, hoy conviven 3 sistemas que deben retroalimentarse para la gestión de indicadores globales de la compañía. Respecto a los equipos opina que se deben formar

los equipos oportunos en el momento adecuado; y después en proyectos puntuales armar equipos interdisciplinarios donde haya un líder, sponsor, fechas límites, etc. Considera que la agilidad no es el core business de la industrias de alimentos, que no necesitan el dinamismo de una empresa de servicios o tecnología pero que obviamente la idea es siempre ir mejorando.

4.5. Cruce de resultados entre áreas estudiadas

4.5.1. Resumen de encuestas

Para una mejor interpretación y cruce de resultados se obtuvieron los promedios de respuestas positivas, neutras y negativas para cada una de las dimensiones dentro de cada una de las áreas.

Tabla 2

Resultados promedios por dimensión y área.

ÁREAS / DIMENSIONES	RRHH			CDG			SISTEMAS		
	Positivas	Neutras	Negativas	Positivas	Neutras	Negativas	Positivas	Neutras	Negativas
INTEGRACIÓN	48%	44%	8%	51%	36%	13%	80%	18%	2%
COMUNICACIÓN	58%	35%	6%	64%	21%	15%	93%	2%	5%
EMPODERAMIENTO	61%	33%	6%	52%	34%	15%	71%	23%	6%
FLEXIBILIDAD	47%	41%	12%	45%	41%	14%	71%	24%	5%

Fuente: Elaboración propia.

Luego se obtuvieron índices numéricos para poder comparar entre dimensiones dentro de cada área y con las otras áreas. Para ello se tuvo en cuenta una valoración de 10 a las respuestas positivas, 5 a las respuestas neutras y 0 a las respuestas negativas, de esta forma el índice máximo a obtener es 10 y el mínimo es 0.

Finalmente se obtuvo un índice general por área, considerando el promedio de todas las dimensiones.

Tabla 3

Índice general por área.

ÁREAS / DIMENSIONES	RRHH	CDG	SISTEMAS
INTEGRACIÓN	7,03	6,93	8,93
COMUNICACIÓN	7,58	7,42	9,40
EMPODERAMIENTO	7,74	6,86	8,29
FLEXIBILIDAD	6,77	6,52	8,33
PROMEDIO	7,28	6,93	8,74

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma podemos observar que en Recursos Humanos el mayor índice lo obtienen en Empoderamiento y el menor en Flexibilidad, en Control de Gestión, Auditoría y Procesos el mayor índice lo obtienen en Comunicación y el menor en Flexibilidad y en el área de Sistemas y Tecnología, el mayor índice lo obtienen en Comunicación y el menor en Empoderamiento.

De acuerdo al criterio establecido en la sección “Estrategia Metodológica”, los siguientes son los resultados obtenidos por área en cuanto al nivel de agilidad o plazo de necesidad de acciones para acercarse a un entorno considerado ágil:

- **Recursos humanos - Índice: 7.28** - Necesidad de acciones en el mediano plazo - Cercanía a un entorno ágil.
- **Control de Gestión, auditoría y procesos - Índice: 6.93** - Necesidad de acciones en el mediano plazo - Cercanía a un entorno ágil.
- **Sistemas y tecnología de la información - Índice: 8,74** - Necesidad de acciones en el mediano / largo plazo - Mayor cercanía a un entorno ágil.

De esta forma, al cruzar los índices obtenidos por cada una de las áreas vemos que el mayor índice, denotando mayor cercanía a un entorno ágil es en el área de Sistemas y Tecnología (8,74), luego en Recursos Humanos (7,28) y finalmente en Control de Gestión, Auditoría y Procesos (6,93).

4.5.2. Resumen de entrevistas en profundidad

Tabla 4

Resumen de entrevistas – Diagnóstico organizacional.

DIMENSIÓN /GERENTE		RRHH	CDG	SISTEMAS	DIRECCIÓN GENERAL
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Estructura	Estructura piramidal. Considera que se necesitarían más puestos que ayuden a tomar decisiones y reducir los operativos con mayor tecnificación.	Considera que la estructura de la compañía es rígida, observa que para determinados temas se mueven muy rápido y para otros muy lento. En muchas áreas le parece indispensable la estructura piramidal que tienen, siendo una empresa que manufactura pero quizás en áreas no productivas se podría analizar algún cambio.	Considera que la estructura de la compañía es rígida y que no es la adecuada. En el caso de su área, considera que debería haber mandos medios o supervisores	Considera que es flexible y dinámica y que se realizan cambios cuando son necesarios y está de acuerdo que así sea. No opina que sea piramidal ya que considera que los que toman decisiones son muchos, refiriéndose a todo el nivel gerencial.
	Liderazgo	"No hay un estilo de liderazgo único y definido en la compañía"	Considera que el estilo de la gerencia general es democrática con los gerentes, pero no necesariamente ellos se manejan de esta manera con sus subordinados, donde en muchos casos la cultura es bastante autoritaria y hay mucho menos diálogo.	Considera que el estilo de la Gerencia general no es democrático, es burocrático y entiende que quiere ser transformacional. Respecto a las gerencias, opina que son anarquistas y cada una tiene un estilo diferente. Él se considera un líder democrático, carismático, orientado a las tareas y al trabajo en equipo.	Considera que su estilo es democrático en la toma de decisiones con el núcleo de gerentes.
	Cultura	"Es un compañía que está en un proceso de transformación hacia una empresa donde se quiere reforzar el trabajo con la gente y trabajar más en una administración y cumplimiento de objetivos, más allá del cumplimiento del horario".	"Es una empresa donde se preocupamos por las personas, en darles oportunidades, donde se valora muchísimo la honestidad". "Actualmente estamos tratando de hacer un cambio al trabajo por objetivos". "Es una empresa que tiene muchos años donde conviven generaciones que están desde los inicios y personas con pocos años".		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Resumen de entrevistas – Dimensión integración.

DIMENSIÓN /GERENTE		RRHH	CDG	SISTEMAS	DIRECCIÓN GENERAL
INTEGRACIÓN	Colaboración entre áreas	"Considero que es un deficit en la empresa, hay que fortalecer mucho más el trabajo en equipo entre las áreas"	Considera que su área al funcionar como soporte al resto de las áreas debe colaborar indiscutiblemente. Pero a nivel empresa opina que entre algunos puestos operativos y jefaturas la colaboración es baja	Considera que la colaboración entre áreas no es buena, pero sí desde el área de Sistemas para con el resto de las áreas, donde considera que la colaboración a veces es superlativa ya que es un área que atraviesa transversalmente a toda la organización	"Hay colaboración pero a veces se generan diferencias sobre que le corresponde a cada una"
	Movimiento de personas entre áreas	"Debería ser más frecuente de lo que es hoy en día"	"No hay rotación entre puestos y solo se hace en caso de un cambio definitivo"	"Me gusta promoverlo" En caso de nuevas incorporaciones opina que hay posiciones donde realizar una búsqueda interna dentro de la compañía, a veces se puede y otras no.	"No es muy habitual pero estoy a favor de dicho movimiento"

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Resumen de entrevistas – Dimensión comunicación.

DIMENSIÓN /GERENTE	RRHH	CDG	SISTEMAS	DIRECCIÓN GENERAL	
COMUNICACIÓN	Canales	Correo, WhatsApp, teléfono y personalmente	Correo, WhatsApp, teléfono y personalmente	Le gusta la comunicación de manera personal porque le da mucha importancia a la comunicación no verbal (gestual).	Correo, WhatsApp, teléfono y personalmente en caso de temas importantes
	Información	"Hasta el nivel que participa del proceso de evaluaciones de desempeño, los objetivos se establecen y se comunican, pero hay falencias en lo que es el proceso de comunicación de los objetivos generales del año siguiente hacia los empleados operativos"	No está bien visto en el sector y por la cultura de la empresa comunicarse con un jefe sin pasar por su superior inmediato. En el nivel más alto de la compañía hay información que fluye rápidamente, pero si le parece que por debajo de esa línea la comunicación es más trabada, lo que hace que todo tenga más burocracia.	"Es muy común que las personas hablen entre sí, sin pasar por el superior inmediato"	No le parece bien que una persona se comunique con un superior sin pasar por su superior inmediato, por un tema de coordinación y de tiempos de todos los involucrados. "Como empresa debemos mejorar en comunicación, ya que cada área sabe su objetivo de área pero faltaría una comunicación de los objetivos a nivel empresa"
	Reuniones	Se realizan reuniones semanales con la intención de estar en conocimiento de lo que estén tratando	"Se realizan cuando hay que debatir algún tema particular, hace poco tiempo se hacían reuniones semanales pero luego se fue perdiendo dicha periodicidad"	Realiza periódicamente reuniones con los miembros de su equipo pero no de manera estática ni días preestablecidos	"Se realizan reuniones semanales, algunas mensuales, pero a veces surgen temas que no están en agenda y se deben resolver en el momento"

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Resumen de entrevistas – Dimensión empoderamiento.

DIMENSIÓN /GERENTE	RRHH	CDG	SISTEMAS	DIRECCIÓN GENERAL	
EMPODERAMIENTO	Libertad de acción	"Les doy total y absoluta libertad para trabajar bajo determinados lineamientos, invitándolos a intentarlo, resolverlo por ellos mismos tratando de equivocarse lo menos posible"	El nivel de responsabilidad que se les da a sus subordinados es relativamente baja. Los colaboradores consultan casi todo a su inmediato superior	"Les doy mucha responsabilidad a mi equipo". "Todos tienen autonomía y sobre todos los temas que estén tratando"	"Les doy total y absoluta responsabilidad a los gerentes, que tienen autonomía sobre todos los temas relacionados al área que gerencian"
	Toma de decisiones	"Salvo cuestiones puntuales como presupuestos, gastos, definiciones de salarios, el resto tienen autonomía"	"Se toman muchas decisiones a nivel gerencial con bajo involucramiento de los demás colaboradores"	Hay cuestiones que las decide el gerente pero muchas otras se charlan, se ponen las opiniones de todos sobre la mesa y se decide en pos del trabajo en equipo.	Considera que los que toman decisiones son muchos, refiriéndose a todo el nivel gerencial
	En caso de cometer errores	"Les pido que analicen de raíz por qué pasó, cómo se puede solucionar y cómo se puede evitar que vuelva a suceder"	"Frente a equivocaciones o errores, en general en la empresa no hay un castigo sino que se busca por qué pasó y cómo se resuelve. En el sector, por parte de la gerencia se tiene menos tolerancia al error"	"Tenemos un proyecto de contingencia con sistemas de alerta temprana, indicadores y semáforos para anticiparnos y actuar en consecuencia"	Los discute en las reuniones que se hacen de revisión de objetivos, normalmente 3 reuniones al año.
	Calidad vs Rapidez	Para él es más importante que el trabajo sea realizado con mayor calidad, lo que luego permitirá que se haga más rápido	"Depende del contexto, hay situaciones que son de emergencia y debes hacer lo que puedas pero rápido y otras donde tienes más tiempo y le puedes dar una mayor calidad"	"Para mí es más importante que el trabajo sea realizado con mayor calidad, antes que con mayor rapidez"	
	Nuevas formas de hacer las cosas	Si puede ser óptima y obtener mejores resultados, prueba la opción.	Prueba dicha opción, pero cree que el estilo de la gerencia sea seguir haciéndolo de la misma manera.	Si le parece una buena opción, no tiene inconveniente en que se resuelva de la forma propuesta	Les da mucha autonomía, pero si lo que quieren cambiar es crucial en el negocio claramente se involucra y en algunas oportunidades lo estudia con alguna consultora externa para terminar de decidir.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Resumen de entrevistas – Dimensión flexibilidad.

DIMENSIÓN /GERENTE		RRHH	CDG	SISTEMAS	DIRECCIÓN GENERAL
FLEXIBILIDAD	Agilidad	"Es tratar de que la compañía tome un dinamismo particular y muy especial, trabajar de manera interrelacionada, brindar soporte y ayuda a todas las áreas de manera rápida, eficaz y eficiente, tratar de ser lo más autónomo, autosuficiente y con tranquilidad de tomar decisiones y definiciones". "Se puede hacer mucho en materia de Agilidad en la compañía"	"Es la capacidad de reaccionar ante un problema y adaptarse a algún cambio o a las necesidades que se requieran"	"Simplificación de procesos, automatización, menos burocracia, menos papeleo, menos mails, simplicidad"	"La posibilidad de responder a situaciones inesperadas o anticiparse a ciertas circunstancias que nos permita obtener una diferencia"
	Adaptación de las personas a los cambios	"A todos nos cuesta" "Lleva su tiempo"	"Las personas de mi equipo se adaptan con rapidez a los cambios"	Considera que hay personas a las que les cuesta más y personas a las que les cuesta menos, que por lo general son los más jóvenes o con menor tiempo en la compañía	Considera que a algunas personas les cuesta más que otras pero que a nivel gerencial ve una gran adaptabilidad
	Metodologías ágiles	No aplican en estos momentos. Abierto a que suceda	Considera que se podrían aplicar metodologías ágiles sobre todo en proyectos interdisciplinarios y donde se trabaje en equipo	Se aplican varias actualmente	Considera que la Agilidad no es el core business de la industrias de alimentos, que no necesitan el dinamismo de una empresa de servicios o tecnología pero que obviamente la idea es siempre ir mejorando.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. Síntesis de los principales hallazgos

A continuación expongo los principales hallazgos detectados por área estudiada:

Recursos humanos

- *Índice de agilidad: 7,28 - Necesidad de acciones en el mediano plazo - Cercanía a un entorno ágil.*
- La mayoría de las personas tiene una percepción favorable sobre todos los puntos consultados. Por lo general coinciden las opiniones de los encuestados con el gerente responsable entrevistado.
- La mayor fortaleza la tienen en la dimensión *Empoderamiento* con un índice de 7,74 puntos principalmente debido a la alta responsabilidad y confianza que perciben los empleados del área. A pesar de ello, muestran mayor desacuerdo con su líder cuando se les consultó si los líderes reconocen que se pueden cometer errores involuntariamente y si se reconoce a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas.
- Como principales puntos de mejora dentro de la dimensión *Integración* con un índice de 7,03 puntos hay que trabajar en la colaboración, en que las personas puedan contar abiertamente sus ideas y opiniones y en la empatía y preocupación de unos por otros; y dentro de la dimensión *Flexibilidad* con un índice de 6,77 puntos, hay que trabajar para buscar la manera más simple de hacer las cosas, la rápida toma de decisiones y la adaptación a los cambios ya que tanto encuestados como el gerente entrevistado consideran que se puede hacer mucho para agilizar a la compañía de la cual forman parte.

Control de Gestión, auditoría y procesos

- *Índice de agilidad: 6,93 - Necesidad de acciones en el mediano plazo - Cercanía a un entorno ágil.*
- La mayoría de las personas tienen una percepción favorable sobre todos los puntos consultados, pero se obtiene el menor índice de las tres áreas objeto de estudio.. La entrevista fue realizada al director del área quien coincide en los principales puntos de mejora que posee la misma.
- La mayor fortaleza la tienen en la dimensión *Comunicación* con un índice de 7,42 puntos.
- Como principales puntos de mejora dentro de la dimensión *Empoderamiento* con un índice de 6,86 puntos, hay que trabajar en el mayor involucramiento de las

personas en las decisiones que afectan su trabajo, en la posibilidad de cometer errores y proponer nuevas formas de hacer las tareas sin que sea un problema; y dentro de la dimensión *Flexibilidad* con un índice de 6,52 puntos, hay que trabajar para simplificar las formas de trabajo, lograr mayor rapidez en la toma de decisiones y en la adaptación a los cambios.

Sistemas y tecnologías de la información

- *Índice de agilidad: 8,74 - Necesidad de acciones en el mediano/largo plazo - Mayor cercanía a un entorno ágil.*
- Todos los resultados son muy positivos sin manifestar desacuerdo entre las personas. Pese a tener el mayor índice, la gerencia manifiesta no tener claros conceptos fundamentales como misión, visión, objetivos y estrategia.
- La mayor fortaleza la tienen en la dimensión *Comunicación* con un índice de 9,40 puntos con mayoría de respuestas positivas concordantes con la opinión del gerente responsable del área.
- Como principales puntos de mejora observamos dentro de la dimensión *Empoderamiento* con un índice de 8,29 puntos, trabajar en la posibilidad de cometer errores y proponer nuevas formas de hacer las tareas sin que sea visto como un problema y en la dimensión *Flexibilidad* con un índice de 8,33 puntos trabajar en la simplificación de las tareas y la adaptación a los cambios. Pese a presentarse como áreas de mejora, los índices son buenos y muy superiores al resto de las áreas.

5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se han recorrido las teorías de la administración y cómo las mismas fueron acompañando la evolución de las organizaciones a lo largo de la historia, para luego entender el surgimiento del concepto de *agilidad*. Si bien, el mismo inicia con el manifiesto ágil desarrollado para empresas tecnológicas y de sistemas, poco a poco se fue expandiendo al resto de las organizaciones.

Se propone la agilidad como un modelo, un mindset, una manera de ser y de gestionar la organización que se basa en principios como la flexibilidad, la rápida toma de decisiones, la autonomía y la colaboración entre equipos. Promueve la experimentación, la innovación y el aprendizaje continuo.

El objetivo principal del presente proyecto ha sido medir y evaluar el nivel de agilidad existente en una organización industrial alimenticia establecida en la provincia de Santa Fe (Argentina), que actualmente cuenta con más de 1000 empleados. Es importante aclarar que la empresa objeto de estudio ha sido fundada hace más de 100 años, en un contexto donde para organizaciones industriales reinaba la teoría de la burocracia y las prácticas centradas en la estructura, la departamentalización, los métodos y los procesos. Además, el rubro exige estrictas normas de higiene y seguridad, sanidad y procedimientos a cumplimentar, que la han obligado a seguir prácticas tradicionales en muchos aspectos, inclusive en su cultura.

Se ha considerado importante desarrollar dentro del marco teórico los conceptos de cultura organizacional y clima organizacional ya que se consideran cruciales para el entendimiento de una organización en su totalidad. Una cultura ágil fomenta el empoderamiento de los colaboradores y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, logrando de esta manera una ventaja competitiva y un aumento en la competitividad de la organización. En el contexto de la cultura y la agilidad organizacional, se ha considerado que la percepción de los colaboradores afecta la forma en que los mismos se relacionan con sus tareas, su entorno de trabajo y sus compañeros. Una percepción positiva de la cultura ágil puede impulsar la motivación y la colaboración, mientras que una percepción negativa puede obstaculizar el proceso de transformación y generar resistencia al cambio. Luego del estudio de los distintos paradigmas que acompañaron la evolución de los modelos organizacionales y a los fines de simplificar el análisis, se ha propuesto la caracterización expuesta por la consultora McKinsey & Company (Visser, Di Leo, 2018), entre "organizaciones tradicionales" y "organizaciones ágiles" para explicar sus grandes diferencias. Además se han caracterizado las metodologías ágiles de mayor aplicación: Scrum, Kanban y Lean, y si bien no es objetivo del presente trabajo ahondar en profundidad

en cada una de ellas, se han definido en términos generales para que el lector comprenda las características y complejidades que puedan traer aparejadas.

Finalmente se ha conceptualizado lo que es la gestión del cambio organizacional y los distintos recorridos y etapas para lograr una transformación ágil con sus principales dimensiones para luego sugerir un plan de acción para la empresa objeto de estudio.

En respuesta al primer objetivo del presente trabajo se identificaron las siguientes ventajas que genera la gestión enfocada en la agilidad:

- **Promueve la excelencia.** Los niveles de calidad de los productos y los servicios, así como de los modelos de trabajo de los equipos, aumentan de manera continua y significativa, ya que se trabaja con el concepto de mejora continua.
- **Fomenta la innovación y el aprendizaje.** Al considerar el error como parte del proceso, los involucrados se animan a probar cosas nuevas y a estudiar y capacitarse constantemente.
- **Logra mayor eficiencia operativa:** La transparencia y claridad de roles hace que los procesos mejoren y sean cada vez más eficientes.
- **Genera valor para todos los stakeholders.** Los beneficios de la agilidad alcanzan al equipo de trabajo y a sus líderes, ya que se desempeñan en un ambiente de transparencia y colaboración, a los clientes, que reciben mejores productos y servicios y a la alta dirección de la organización, que obtiene mejores resultados del negocio.
- **Logra una visión y misión compartidas:** lo que hace que los colaboradores se sientan personal y emocionalmente involucrados, mejorando el clima organizacional.
- **Aumenta la productividad:** existen muchos estudios que aseguran que las compañías que adoptan algún modelo de agilidad logran incrementar sus ingresos y sus ganancias.

Cabe aclarar que no se han encontrado antecedentes de empresas similares que estén trabajando bajo el paradigma de la agilidad en la región, pero en este punto ha resultado interesante estudiar el caso de una empresa láctea ubicada en la provincia de Córdoba. Se ha considerado similar a la empresa AA ya que es una empresa industrial alimenticia con estrictas normas de seguridad, higiene y sanidad donde generalmente rigen sistemas tradicionales, además de estar ubicada en una provincia meramente productiva como lo es la provincia de Santa Fe, en la República Argentina. Dicha organización inició un proceso de cambio desde una gestión tradicional a una gestión basada en valores como la familia,

el conocimiento, el aprendizaje continuo, el empoderamiento y la confianza. Si bien su fundador ha manifestado que ha sido un arduo trabajo, ya se pueden observar muchos de los beneficios que ese cambio les ha permitido, como por ejemplo mejora en el clima laboral, reducción del ausentismo, colaboradores comprometidos y empoderados, mejora en la productividad y en los ingresos de la compañía. Las principales conclusiones sobre el estudio de este caso han sido las siguientes: que el líder debe estar comprometido y absolutamente convencido del cambio que se quiera llevar a cabo, que el camino seguramente sea largo y hay que ser pacientes para lograr observar los primeros resultados y que cada organización encontrará el mejor camino que se adapte a su ADN sin necesidad de replicar el de otras compañías.

Para lograr el segundo objetivo del presente trabajo, de medir la agilidad existente en las áreas de soporte seleccionadas (Recursos humanos, Control de gestión, auditoría y procesos y Sistema y tecnología de la información) de la empresa AA, se han analizado los datos extraídos de la encuesta de clima desarrollada por una consultora externa. La misma ha utilizado un cuestionario con escala Likert que ha permitido obtener un índice para cada área, y de esta forma comparar los resultados y sacar conclusiones. Además se han realizado entrevistas a los líderes de dichas áreas y al gerente general, ya que se consideran personas claves en el proceso de transformación y/o evolución hacia la agilidad. Cabe aclarar que no se han estudiado la totalidad de las variables que miden la agilidad (se ha hecho un recorte de variables), por lo que se ha considerado que el índice indica el nivel de cercanía o lejanía a un entorno considerado ágil y por consiguiente el plazo de la necesidad de acciones para acercarse a este estadio.

De esta forma, se ha podido concluir que las áreas “Recursos humanos” y “Control de gestión, auditoría y procesos” poseen cercanía a un entorno ágil con necesidad de acciones a mediano plazo, y el área de “Sistemas y tecnología de la información” posee mayor cercanía a un entorno ágil con necesidad de acciones a mediano/largo plazo. Considerando mediano plazo entre 6 y 9 meses y largo plazo entre 9 y 12 meses.

A los fines de la simplificación de la presente investigación se han estudiado estas áreas ya que son transversales a toda la organización, considerando que sus cambios afectan y benefician a todos los colaboradores de la empresa lo que las hace ideales como puntos de inicio para el proceso de transformación.

El tercer objetivo ha sido identificar las barreras que dificultan la agilidad en la empresa objeto de estudio. En primer lugar se exponen las áreas de mejora a nivel compañía para cada una de las dimensiones estudiadas, para luego resumir las barreras identificadas.

- *Integración:* se requiere trabajar para que las personas se sientan libres de compartir abiertamente con los demás sus ideas y conocimientos y en la colaboración entre áreas que se considera un déficit importante en la empresa.
- *Empoderamiento:* se requiere trabajar para que los empleados no tengan miedo a cometer errores e incentivarlos a proponer nuevas formas de hacer las tareas, alentando la experimentación. Todos los gerentes consideran que es más importante que el trabajo sea realizado con mayor calidad, antes que con mayor rapidez, lo que atenta contra la experimentación.
- *Flexibilidad:* tanto empleados como entrevistados, consideran que deberían simplificarse los procesos y tomar decisiones con mayor rapidez, considerando que se puede agilizar la empresa de la cual forman parte. Respecto a la adaptación a los cambios, los gerentes opinan que hay personas a las que les cuesta más y personas a las que les cuesta menos, fundamentado en la convivencia de varias generaciones de empleados por tratarse de una empresa de más de 100 años y en constante crecimiento.
- *Comunicación:* si bien la percepción de los colaboradores es buena respecto a esta dimensión, siempre es un punto de mejora y donde prestar especial atención ya que involucra la percepción y expectativas de las personas que intervienen en el clima organizacional. Cabe aclarar que los gerentes entrevistados consideran que la comunicación es buena para los altos mandos pero que es deficiente en la línea operativa.
- *Diagnóstico organizacional:* hay disparidad entre los gerentes de áreas que consideran que la estructura es rígida y el gerente general que considera que es flexible y dinámica. En cuanto a liderazgo, todos reconocen que no hay un estilo único y definido en la compañía, lo que hace que convivan varios estilos con diferentes formas de actuar.

De esta forma, podemos resumir las principales barreras que dificultan la agilidad en la Empresa AA:

- Cultura organizacional arraigada en prácticas tradicionales.
- Estructura jerárquica rígida y verticalista.
- Procesos burocráticos y complejos.

- Falta de liderazgo comprometido con los principios ágiles.
- Resistencia al cambio por parte de los empleados más antiguos de la compañía.
- Comunicación deficiente en la línea operativa.
- Escaso empoderamiento de colaboradores para la toma de decisiones que afectan sus tareas.
- Falta de un perfil de liderazgo uniforme a toda la empresa, lo que implica posible existencia de subculturas.

El cuarto objetivo del presente trabajo implicaba sugerir líneas de acción para la empresa objeto de estudio. Como se ha desarrollado en la sección de “Transformación ágil”, la evolución en materia de agilidad dependerá de la organización, su historia y el rubro al que pertenece.

De acuerdo con la clasificación realizada por la consultora McKinsey & Company se propone un *camino inclusivo* lo que significa que se requiere el compromiso de toda la organización y una serie de olas de transformación.

Si bien el trabajo se ha desarrollado sobre 3 áreas de soporte dentro del organigrama, se sugiere trabajar en una transformación cultural donde se integre la agilidad en el propósito de la organización, considerando en primera instancia como olas de transformación a las áreas estudiadas.

A continuación se exponen las sugerencias de acciones en base al diagnóstico realizado:

Tabla 9

Sugerencias de acción.

ETAPAS		OBJETIVO	ACCIONES SUGERIDAS
1	Definir la aspiración del equipo directivo	LIDERAZGO COMPROMETIDO: Se debe contar con el apoyo activo de los más altos responsables de la organización. Se debe lograr que los líderes promuevan los valores ágiles y actúen como modelos a seguir, fomentando así el cambio en toda la organización. Si el top Management no está comprometido, los resultados	* Reunión con el CEO y equipo directivo de la compañía para exponerles los principios y beneficios de la transformación hacia una cultura ágil. * Definición del estilo de liderazgo esperado en los

		serán parciales y no se logrará una verdadera transformación. Se debe contar con el CEO como principal impulsor del cambio.	responsables de las áreas.
2	Informar el estado actual o diagnóstico de la organización y áreas objeto de transformación	Se deben presentar los resultados de los análisis realizados en cada una de las áreas estudiadas y las barreras o puntos de mejoras identificados.	* Reunión con líneas gerenciales o responsables de áreas para exponer el diagnóstico y puntos de mejora del área y a nivel compañía.
3	Comunicar claramente los beneficios de la agilidad a todos los niveles de la organización	Todas las personas involucradas tanto directa como indirectamente, deben estar comprometidas con los cambios y entender los beneficios que le producirán los mismos.	* Identificar a las personas claves para lograr que se involucren activamente en la difusión e implementación de los cambios. Para el caso de la empresa AA se propone al área de "Recursos humanos" como clave en la gestión del cambio.
4	Diseñar un modelo operativo para trabajar por dimensiones	<u>COMUNICACIÓN</u> : La comunicación clara, abierta y transparente es fundamental para fomentar la confianza y el compromiso de los empleados durante el proceso de transformación cultural.	* Realizar reuniones periódicas en cada equipo para conocimiento de tareas e inconvenientes a solucionar.
		<u>INTEGRACIÓN</u> : Una cultura de colaboración fomenta la participación activa de los colaboradores, promoviendo la generación de ideas,	* Seleccionar tareas o flujos críticos que abarquen varias áreas * Formar equipos

		<p>el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjuntas. La colaboración favorece la adaptabilidad y la agilidad en la empresa.</p>	<p>multidisciplinarios que abarquen diferentes habilidades y áreas de expertos para analizar en primera instancia procesos transversales de la compañía para luego proponer mejoras.</p>
		<p><u>EMPODERAMIENTO</u>: La cultura ágil promueve la formación de equipos auto organizados. Estos equipos tienen la libertad y la autoridad para tomar decisiones relacionadas con la planificación, el diseño y la ejecución del proyecto en el que participan. Este empoderamiento permite una mayor agilidad y adaptabilidad en la respuesta a los desafíos, promueve el sentido de propiedad y responsabilidad individual y colectiva.</p>	<p>* Trabajar en el rediseño del organigrama de la compañía para lograr mayor horizontalidad y colaboración. * Comenzar a utilizar plataformas o herramientas de gestión ágil (EJ: ASANA, Trello, Atlassian Jira) para que los equipos puedan participar activamente en la planificación de tareas y en la asignación de responsabilidades.</p>
		<p><u>FLEXIBILIDAD</u>: Es esencial fomentar una mentalidad abierta al cambio y crear un entorno en el que los empleados se sientan seguros para experimentar y aprender de los errores. Esto no solo mejora la calidad del trabajo realizado, sino que también fomenta un ambiente de colaboración, creatividad y compromiso.</p>	<p>* Utilizar herramientas de planificación de tareas y proyectos a medida (Ej: Click up, HubSpot) para monitorear el avance de las mismas y tomar cursos de acción en equipo en caso de ser necesario.</p>

5	Comunicar y exponer de qué manera se verán afectados por el proceso.	Se debe evaluar y manejar el impacto que el cambio producirá en personas y equipos.	* Organizar reuniones regulares durante todo el proceso de transformación donde se expongan a los involucrados los cambios que vayan experimentando.
6	Preparación	A las personas se les debe ofrecer capacitación y herramientas para poder gestionar el cambio en el nivel de la organización en el que se encuentren.	* Capacitaciones y talleres. * Conversaciones individuales. * Talleres de experimentación * Invitados expertos.
7	Lanzar pilotos para probarlo en un área o proceso definido.	Un piloto es un experimento sencillo, simple y controlado para saber si es bueno avanzar en una idea definida.	* Se propone comenzar por las áreas estudiadas (Recursos humanos, Control de gestión, auditoría y procesos y Sistemas y tecnología de la información), pero con la intención de avanzar en toda la empresa.

8	Escalar y mejorar	<p>Las transformaciones ágiles reconocen que no es posible conocer y planificar todo, y que la mejor manera de implementarla es realizando ajustes a medida que se avanza.</p> <p>Para escalar exitosamente un modelo operativo ágil se necesitan nuevas habilidades, comportamientos y mentalidades a lo largo de toda la organización. Este aspecto tiene vital importancia y constituye una fase intensiva de una transformación.</p>	<p>* Trasladar a las personas a nuevos roles</p> <p>* Reformular los procesos y sistemas clave de la organización para apoyar la agilidad y construir las nuevas capacidades requeridas para sostener la transformación.</p> <p>* Otorgar las capacitaciones necesarias.</p>
---	-------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la investigación realizada en el presente trabajo, concluyo que la agilidad representa un gran desafío para las organizaciones en tiempos de volatilidad e incertidumbre como los que vivimos actualmente, donde la velocidad del cambio es exponencial. Las compañías “tradicionales” que no fueron nativas digitales o de servicios, por lo general tienen barreras que impiden que las reglas de la agilidad puedan ser escaladas naturalmente. Estas organizaciones aún están siendo gerenciadas por líderes que si bien identifican la necesidad del cambio, consideran que la agilidad no es el Core de sus negocios o de sus estructuras. Líderes que aún están atravesados por las reglas de la gestión tradicional, que le impiden ver las ventajas competitivas que trae para la gestión y productividad de la compañía, este nuevo paradigma.

Considero que es necesario que estas compañías puedan entender que la agilidad no se trata meramente de la adopción de metodologías ágiles aplicables solo a organizaciones de IT o de servicios. La agilidad es un nuevo paradigma, un cambio de mentalidad y una nueva forma de gestionar que en las organizaciones tradicionales implica en primera instancia trabajar sobre una transformación cultural, que abrace sus principios con colaboradores motivados para la innovación y experimentación constantes.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aghina, W; Ahlback, K; De Smet A; Lackey, G; Lurie, M; Murarka, M; Handscomb, C. (22 de enero de 2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES>

Altam, H. (2018). *La primera Metodología ágil para gestionar el desarrollo de productos paso a paso*. Editorial CreateSpace Independent Publishing Platform.

Arnold, J, Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Editorial Pearson.

Barney, J.B. (1986). *Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* Academy of Management review.

Bazigos, M; De Smet, A; Gagnon, C. (1 de diciembre de 2015). *Por qué la agilidad vale la pena*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-agility-pays>

Beck, K; Beedle, M; Bennekum, A; Cockburn, A; Cunningham, W; Fowler, M; Grenning, J; Highsmith, J; Hunt, A; Jeffries, R; Kern, J; Marick, B; Martin, R; Mellor, S; Schwaber, K; Sutherland, J; Thomas, D. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*.
<https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

Brosseau, D; Ebrahim, S; Handscomb, C; Thaker, S. (10 de mayo de 2019). *El camino hacia una organización ágil*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-CL>

Bullock, R.J; Batten, D. (1985). *It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis*". Group and Organization Studies.

Burnes, B. (2004). *Managing Change*. 4a edición. Harlow.: FT/Prentice Hall.

- Chiavenato, I. (2014). *Las organizaciones y su administración en Comportamiento organizacional*. McGrawHill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Davis, K; Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile - How Smart Companies are transforming the way work gets done*. Temas Grupo Editorial.
- Fonseca, Y. (2000). *Comunicación Oral. Fundamentos y práctica estratégica*. Editorial Pearson.
- Hatum, A; Marchiori, E.A. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras*. Ediciones Granica S.A.
- Jajamovich, M. (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. Temas Grupo Editorial SRL.
- Jáuregui, K; Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos*. Editorial Pearson.
- Jermier, J.M; Slocum, J.W; Fry, L.W; Gaines, J. (1991). *Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an oficial culture*. Organization science.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente: cómo construir a través de valores*. Ediciones Aguilar.
- Kurt, L. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. McGraw-Hill.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores
- Likert, R. (1976). *The Human Organization: Its Management and Value First*. Mcgraw-Hill Book.
- Litwin, G; Stringer, r.a.j (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business.

Melamed, A; Jalife, F, (2020). *Tiempo para valientes: Cómo liderar la crisis y la transformación hoy*. Paidós Empresa

Metcalfe, G. (2019). *Kanban: Visualizar El Flujo de Trabajo: Guía de Expertos*. Editorial Independently Published.

Montero, E; Perez Aguirre, V. (2020). *Agilidad: habilidad para adaptarse al cambio*. Great Place to Work Institute, Inc.

Nadler, D; Hackman, R; Lawler III, E. (1983). *Comportamiento organizacional*. ElsevierCampus.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Grupo Patria Cultural.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup, cómo crear Empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ediciones Deusto.

Rigby, D; Sutherland, J; Takeuchi, H. (20 de abril de 2016). *The Secret History of Agile Innovation*.

<https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>

Ritter, D; Chim, L. (2019). *Why Agile Works*.

https://boston-consulting-group-brightspot.s3.amazonaws.com/img-src/BCG-Why-Agile-Works-Apr-2019_tcm9-218942.pdf

Robbins, S; Coulter, M. (2005). *Administración*. Editorial Pearson.

Robbins, S; Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson.

Sackmann, S.A. (1992). *Culture and subcultures: An Analysis of organizational knowledge*. Administrative science quarterly.

Schein, E. (2004). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Editorial Jossey Bass.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención*. Editorial Universitaria de América.

Visser, R; Di Leo, V de McKinsey&Company. (2018). *Agile Compendium*.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/harnessing%20agile%20compendium/harnessing-agile-compendium-october-2018.pdf>

Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University.

Yeung, A; Ulrick, D. (2020). *Reinventando la organización: Cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución*. Acción Empresarial.

7. ANEXOS

1. Afirmaciones encuesta realizada – Dimensiones trabajadas

INTEGRACIÓN

Aquí las personas comparten abiertamente con los demás sus ideas y conocimientos.

Se puede contar con la colaboración de los demás.

Aquí las personas se preocupan las unas por las otras.

Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.

Aquí las áreas colaboran entre sí para mejorar la experiencia del cliente.

COMUNICACIÓN

Los líderes comunican claramente sus expectativas.

Los líderes me mantienen informado sobre temas y cambios importantes.

Me dan la información y la capacitación adecuadas para hacer bien mi trabajo.

EMPODERAMIENTO

A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.

Los líderes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.

Los líderes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.

Los líderes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.

Reconocemos a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, más allá del resultado.

FLEXIBILIDAD

En esta organización buscamos la manera más simple de hacer las cosas.

En esta organización la toma de decisiones se realiza con la rapidez necesaria.

Las personas se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización.

2. Entrevista realizada a fundador de empresa “Capilla del Señor S.A”

Preguntas generales realizadas:

1) ¿Cómo era el modelo anterior? ¿Cómo puede describir el modelo actual? ¿Cuál fue el disparador del cambio? ¿Cuáles fueron los primeros pasos para su implementación?

Cambio de modelo de gestión en la empresa

- Se describió cómo era la estructura anterior de la empresa con jefes, supervisores y gerentes y el proceso de cambiar a un modelo más horizontal, sin jefes y tomando decisiones por consenso, de forma objetiva a través de documentos consensuados.
- Se explicó gráficamente la diferencia entre el modelo piramidal tradicional y el modelo horizontal implementado basado en la confianza, el conocimiento y la familia.
- Manifestó la importancia de gestionar la empresa basada en valores como la confianza y la generación de valor para la comunidad y no en métricas de crecimiento como volumen o facturación.
- Se habló sobre los desafíos de implementar un cambio de paradigma en la organización y la importancia de que en primer lugar el líder esté convencido, pero también se requiere que todos tengan los mismos valores y creencias alineadas.
- Se mencionó el proceso que siguió el entrevistado para implementar el cambio en la empresa luego de ver el alto ausentismo y la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos.
- Uno de los primeros pasos que se realizaron fue validar de forma consensuada las políticas, misión, visión y valores de la empresa de forma participativa

2) ¿Qué desafíos significó la implementación del nuevo modelo? ¿Cómo fue la adaptación de los colaboradores a dicho modelo? ¿En algún momento pensaron en volver para atrás con el cambio?

Desafíos en la implementación del nuevo modelo

- Se analizaron los desafíos que representó implementar el cambio de modelo para diferentes actores dentro de la empresa.
- Se comentó cómo el nuevo modelo empodera a la gente pero también quita poder a otros, generando resistencia al cambio. La gente que tenía poder de dar órdenes sintió que perdía su rol al implementarse el nuevo modelo.
- Se comentó que uno de los empleados más antiguos renunció porque no pudo soportar haber tenido menos rendimiento con el nuevo sistema.

- Manifestó que les llevó varios años, que generó “un caos en la empresa” y que en muchas oportunidades tuvo ganas de bajar los brazos pero su convencimiento en el modelo lo llevó a seguir adelante.

3) ¿Qué resultados o consecuencias tuvo este cambio?

Resultados de la implementación

- Se compartieron resultados positivos tras implementar el cambio de modelo en la empresa.
- Se mencionó que luego de implementar el cambio, el fundador se dio cuenta que cada persona sabía hacer todo el trabajo y resolver problemas por lo que no necesitaban jefes.
- Se adoptó un modelo totalmente horizontal donde todos son importantes y tienen autonomía en sus actividades profesionalmente.
- Se expusieron los resultados positivos obtenidos tras implementar el modelo horizontal como menor ausentismo y mayor compromiso. Se redujo el ausentismo del 30% al mínimo tras implementar el nuevo modelo.
- Comentó que el clima laboral mejoró mucho y la gente está muy contenta con el modelo.
- Se habló sobre las ventajas de tener una comunicación horizontal y transparente en la empresa, aunque requiere gestionarla bien para que el mensaje sea entendido de la misma forma por todos los colaboradores.

4) ¿Cómo se le da seguimiento? ¿Cómo se resuelven los problemas cuando surgen?

Seguimiento y mejora continua del modelo.

- Se comentó que el modelo requiere maduración constante y que van alumbrando problemas de forma más fina.
- Explicó que van resolviendo problemas de forma más puntual y mejorando el modelo con el tiempo.
- Afirmó que el modelo nunca termina de mejorar y los enamora cada vez más.

5) ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Quién las realiza? ¿Cómo identifican las necesidades de capacitaciones?

- Manifestó que los colaboradores se evalúan y capacitan entre sí de forma consensuada para fomentar el aprendizaje continuo de todos.
- Explicó que son los propios compañeros los que evalúan qué tan capacitado está cada uno para realizar diferentes tareas.

- Mencionó que a través de las polivalencias se mide que el personal sea poli funcional y sepa realizar más de una tarea.

6) ¿Cuáles son los actuales o próximos pasos?

- Se detalló el desarrollo de un software para sistematizar procesos productivos y de costos, trabajando en la transformación digital de procesos
- Se comenzó a cargar la línea de producción de quesos en un sistema para tener datos en tiempo real. El software permitirá al consumidor acceder a información del producto escaneando un código QR.
- Finalizar el desarrollo del software e implementarlo para obtener métricas en tiempo real.
- Terminar de volcar todos los procesos productivos al sistema.
- Se planifica realizar trabajos para mejorar la comunicación y los tiempos de respuesta, así como continuar con el plan de digitalización iniciado.

7) ¿Considera que el modelo desarrollado por Lácteos Capilla del Señor podría ser replicado en otras empresas similares?

- Considera que el modelo no se puede copiar tal cual sino que hay que moldearlo de acuerdo al ADN que se quiera imprimir en la empresa, lo que requiere un trabajo a largo plazo.

8) ¿Se puede visitar la empresa?

- Se comenta que la empresa recibe muchas visitas para que otros validen el modelo y se sientan parte de la comunidad.
- Se reciben cerca de 400 visitas al año de estudiantes y otras empresas para que conozcan el modelo in situ.
- Las visitas ayudan a validar el modelo y hacer sentir valiosos a los empleados.

3. Entrevista realizada a Gerencia de Recursos Humanos

1. Sección 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (Dpto. Desarrollo de Negocio y Recursos Humanos)

1.1) ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

Misión: La empresa tiene más de 100 años de trayectoria en el mercado, industrializa y comercializa alimentos de calidad, enfocados al servicio al cliente y basados en el aporte de nuestro capital humano.

Visión: Ser una empresa líder en la industria alimenticia asumiendo el compromiso de innovación permanente, reconocidos por nuestra calidad humana y focalizados en la sustentabilidad del negocio.

1.2) ¿Las mismas están publicadas y son conocidas por todos los colaboradores?

Si están publicadas y son conocidas por los colaboradores. Se encuentran en distintos lugares de la empresa y en cada una de las plantas.

1.3) ¿Se establecen periódicamente objetivos y estrategias para alcanzar la misión y visión?

Hay un proceso de establecimiento de objetivos anuales que la dirección cascadea hasta el nivel de jefatura, quizás faltaría objetivos más a largo plazo pero es difícil en un país como Argentina.

1.4) ¿La compañía tiene una estrategia clara con determinación de objetivos? **SI** / NO

Yo creo que sí, claramente la dirección sabe hacia dónde vamos, se lo transmite a sus reportes directos, se van fijando objetivos en función de esas estrategias.

1.5) ¿Cómo es comunicada a los colaboradores de la empresa? Correo / WhatsApp / Teléfono / **Personalmente**

Este es un tema que todavía tenemos que trabajar mucho, el tema de comunicaciones. Claramente hasta el nivel que participa del proceso de evaluaciones de desempeño, los objetivos se establecen y se comunican, pero hay falencias en lo que es el proceso de comunicación de los objetivos generales del año siguiente hacia los empleados operativos.

1.6) ¿Cómo se divide la compañía? (áreas/ departamentos)

En 10 grandes áreas, que son las 10 gerencias y a su vez se abre en departamentos. Es bastante piramidal

1.7) ¿Cómo es la estructura de la Compañía? ¿Rígida o Flexible? ¿Dinámica o Estática?

Es flexible y dinámica.

1.8) ¿Considera que la estructura de la compañía es adecuada? ¿Qué cambios haría?

Yo creo que en algunas áreas harían falta más posiciones de análisis para que ayuden a tomar decisiones. Puestos que estén analizando indicadores y procesos que a la gerencia la ayuden a tomar mayores y mejores decisiones.

Debido a que la estructura del edificio es muy antigua, hace que tengamos un workflow del producto muy malo, lo que hace que tengamos mayores puestos operativos de los que haría falta. También el proceso de datos no está del todo tecnificado, lo que hace que tengamos más gente de la necesaria en la carga y obtención de datos.

En este sentido, no sería modificar la estructura a nivel gerencial que está hoy en día, sino generar posiciones nuevas que le otorguen mayor soporte para la toma de decisiones y reducir en la parte productiva posiciones con mayor tecnificación.

1.9) ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerencias de la compañía? Autocrático / Democrático / Liberal / Burocrático / Carismático / Natural / Orientado a las tareas / Orientado a las relaciones / Transaccional / Transformacional.

No hay un estilo bien definido ni único en la compañía. Hay áreas q son autocráticos y verticalistas, otras empoderan a la gente y le dan más libertad de acción, sobre todo a los mandos medios. El estilo del presidente es paternalista. El Gerente general es más orientado a objetivos, muy enfocado en los resultados.

2. Sección 2: INTEGRACIÓN (Dpto. Desarrollo de Negocio y Recursos Humanos)

2.1) ¿En caso de nuevas incorporaciones al equipo, analiza si la persona se adapta a la cultura de la organización? **SI** / NO

Si, totalmente. A la hora de incorporar a un gerente o jefe tengo que estar seguro que se va a adaptar a nuestra cultura.

2.2) ¿Y si tuvieras que definir a la cultura de la compañía?

Es una compañía que está en un proceso de transformación hacia una compañía donde quiere reforzar el trabajo con la gente y trabajar más en una administración y cumplimiento de objetivos, más allá del cumplimiento de horario.

2.3) ¿Hay manuales de puestos y procedimientos? **SI** / NO

No para todas las posiciones. Pero el año pasado se trabajó con la consultora Mercer y se trabajó en la definición de muchos puestos y procedimientos.

2.4) ¿Se entrena a las personas para los puestos? **SI** / NO ¿Quién lo hace?

A nivel operativo claramente si y lo hace su jefe directo. En los primeros tiempos se guía a la persona y se la acompaña en lo que es la capacitación inicial.

2.5) ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración existente entre áreas?

El trabajo en equipo es un déficit aquí todavía, hay que fortalecer mucho más el trabajo en equipo entre áreas.

2.6) ¿Y respecto a la colaboración de su área con las demás?

También hay que trabajarlo.

2.7) ¿Considera que los miembros de su equipo harían/hacen un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas?

Sí, absolutamente.

2.8) ¿Hay rotación entre puestos? SI / NO

Hay rotación, pero no es muy frecuente.

2.9) ¿Qué opina sobre el movimiento de personas entre áreas?

Debería ser más frecuente de lo que es hoy en día. Estamos haciendo el esfuerzo para que se genere este movimiento entre áreas, pero todavía no tiene el nivel que uno desearía que tenga. El movimiento entre áreas no es más ni menos que ir desarrollando a las personas y eso todavía tenemos que desarrollarlo más.

2.10) ¿En caso de tener que hacer una incorporación, empezaría con una búsqueda interna por más que no cuente con todos los conocimientos técnicos o directamente prefiere incorporar a un profesional formado?

Lo que estamos haciendo es un relevamiento del perfil que necesitamos y hacemos una publicación interna y competimos con externos. Tratamos de apuntar a poner a las personas con los conocimientos técnicos que se necesiten, analizando también si tiene potencial para el desarrollo de las habilidades que pueda no tener.

3. Sección 3: COMUNICACIÓN (Dpto. Desarrollo de Negocio y Recursos Humanos)

3.1) ¿De qué manera se realizan las comunicaciones entre la gerencia y los miembros de su equipo? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente.

Se usan todos los canales

3.2) Frente a un nuevo trabajo, ¿cómo se les comunica a los miembros de su equipo las expectativas sobre las tareas y los resultados que se esperan?

Se les plantea de manera personal

3.4) ¿A través de qué medio? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente

3.5) ¿Se realizan reuniones con los miembros del equipo? SI / NO

3.6) ¿Con qué periodicidad? Diaria / Semanal / Quincenal / Mensual / Anual

Con todo el equipo realizo reuniones semanales y después hago reuniones por área también de manera semanal.

3.7) ¿Cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones a los miembros de su equipo? **SI** / NO

Si, contamos con un presupuesto pero si es necesario más o menos capacitación lo analizo oportunamente.

3.8) ¿Cómo decide el tipo de capacitación para cada uno?

Dependiendo de lo que se espera del puesto que ocupa la persona vs el GAP que posee cada uno.

3.9) Desde su punto de vista, la capacitación otorgada a los miembros de su equipo es:

A) Excesiva B) **Suficiente** C) Inferior a lo necesario

Considero que es lo que necesita.

3.10) ¿Existió o existen malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados? ¿Cómo solucionan estos inconvenientes?

Cuando he tenido problemas con alguna de las personas de mi equipo los he solucionado hablando con ellos.

4. Sección 4: EMPODERAMIENTO (Dpto. Desarrollo de Negocio y Recursos Humanos)

4.1) ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que le da a sus colaboradores?

Les doy total y absoluta libertad para trabajar bajo determinados lineamientos. Siempre les digo: Tratemos de equivocarnos lo menos posible pero hagan, resuelvan, intenten.

4.2) ¿Tienen autonomía? ¿Sobre qué cuestiones?

Salvo cuestiones puntuales como presupuestos, gastos, definiciones salarios, el resto tienen autonomía.

4.3) ¿Cómo le da seguimiento a las tareas que deban realizar los miembros de su equipo? ¿Está tranquilo en su cumplimiento?

En general estoy muy tranquilo. El seguimiento lo realizo a través de las reuniones semanales que hacemos.

4.4) ¿Cuáles son las consecuencias de un error o equivocación en alguna tarea encomendada? ¿Cómo se resuelve?

Les doy cada vez más trabajo, analizar de raíz cual fue el error, que paso, como se puede solucionar y evitar que suceda en el futuro. Antes la gente tenía mucho miedo al error, sobre todo las personas que tenían muchos años en la compañía.

4.5) ¿Qué es más importante para usted que el trabajo esté realizado con mayor rapidez o con mayor calidad?

Con mayor calidad y luego se va haciendo cada vez más rápido.

4.6) ¿Su organización es piramidal o plana? ¿Puede comunicarse con un jefe sin pasar a través de su superior inmediato?

Es piramidal, lo que hace que saltarte un escalón genere problemas.

4.7) ¿Teniendo un equipo dividido por especialidades, se involucra a los mismos en las decisiones que afecten su tarea? ¿O prefiere que la decisión se tome a nivel gerencial? SI / NO

La decisión siempre se toma en conjunto.

4.8) Si ante un trabajo que se está haciendo bien, un colaborador propone una forma distinta de hacerlo, ¿prefiere seguir como hasta ese momento o intentar la nueva forma sin saber qué resultados tendrá?

Si hay una forma distinta y que puede más óptima o dar mejores resultados la pruebo.

4.9) ¿Usted cree que las personas de su equipo están motivadas? SI / NO ¿Cómo lo evidencia?

Yo creo que si están motivadas y me doy cuenta a través de la calidad resultados, a través de las respuestas. Lo evidencio en cómo se comprometen con las tareas.

5. Sección 5: FLEXIBILIDAD

5.1) ¿Qué es para usted la agilidad?

Es tratar de que la compañía tome un dinamismo particular y muy especial, trabajar de manera interrelacionada, brindar soporte y ayuda a todas las áreas de manera rápida, eficaz y eficiente, tratar de ser lo más autónomo, autosuficiente, que se sienta con la tranquilidad de tomar decisiones y definiciones.

5.2) ¿Considera que se podría agilizar la compañía de la cual forma parte? SI / NO

Absolutamente. Hay mucho por hacer en materia de agilidad, en todas las áreas, se podría trabajar de manera más conectadas las áreas productivas con las administrativas, también se podría darle mayor libertad a las personas de la planta.

5.3) ¿Usted cree que las personas se adaptan con rapidez a los cambios? SI / NO

A todos nos cuesta, a algunos más que otros. Todo lleva su tiempo

5.4) ¿Cuál es su visión respecto a la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles en su área?

Siempre se puede llegar a aplicar metodologías ágiles y estoy abierto a que eso suceda.

4. Entrevista realizada a Dirección de Control de Gestión y Auditoría.

Sección 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (Dirección CDG y Auditoría)

1.1) ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

Misión: Ser una empresa alimenticia de primer nivel y brindar productos de calidad

Visión: en el futuro ampliar la línea de alimentos a producir y comercializar.

1.2) ¿Las mismas están publicadas y son conocidas por todos los colaboradores?

La comunicamos y están publicadas y en cartelera en varios lugares de la empresa.

1.3) ¿Se establecen periódicamente objetivos y estrategias para alcanzar la misión y visión?

Todos los años a los gerentes se les ponen objetivos y luego ellos bajan objetivos a sus subordinados.

La discusión y definición de objetivos se hace en reuniones personales y luego a mediados de año hacemos una reunión para ver si esos objetivos se vienen cumpliendo o perdieron validez y en caso de ser necesario tomamos acciones correctivas.

1.4) ¿La compañía tiene una estrategia clara con determinación de objetivos? **SÍ** / NO
Sí, tenemos definida una estrategia y objetivos asociados para cada unidad de negocio.

1.5) ¿Cómo es comunicada a los colaboradores de la empresa? Correo / WhatsApp / Teléfono / **Personalmente**

Personalmente en reuniones y confirmada a través de mails

1.6) ¿Cómo se divide la compañía? (áreas/ departamentos)

Existe una dirección general, y por debajo otras direcciones y áreas que tienen sus directores y/o gerentes. La diferencia entre director y gerente es que el director tiene varias áreas a su cargo. Luego siguen los jefes y/o supervisores. A su vez existen 3 unidades de negocio.

1.7) ¿Cómo es la estructura de la Compañía? ¿Rígida o Flexible? ¿Dinámica o Estática?

La estructura de la compañía es rígida, pero veo que para determinados temas nos movemos muy rápido y para otros muy lento. En el nivel más alto de la compañía hay información que fluye rápidamente, si me parece que por debajo de esa línea la comunicación es más trabada, lo que hace que todo tenga más burocracia.

1.8) ¿Considera que la estructura de la compañía es adecuada? ¿Qué cambios haría?

Considero que al gerente general reportan muchas áreas y personas. En muchas áreas me parece indispensable la estructura piramidal que tenemos siendo una empresa que manufactura. Quizás en áreas no productivas se podría analizar algún cambio en la estructura.

1.9) ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerencias de la compañía? Autocrático / Democrático / Liberal / Burocrático / Carismático / Natural / Orientado a las tareas / Orientado a las relaciones / Transaccional / Transformacional.

Considero que el estilo de la gerencia general es democrática con los gerentes. Debajo de eso considero que no necesariamente es una cultura democrática la que tenemos, me parece que es una cultura bastante autoritaria, hay mucho menos diálogo.

Sección 2: INTEGRACIÓN (Dirección CDG y Auditoría)

2.1) ¿En caso de nuevas incorporaciones al equipo, analiza si la persona se adapta a la cultura de la organización? SI / NO

Yo personalmente sí, intento ver si la persona se adapta bien, si tiene algún problema, si aprendió lo que tenía que aprender.

2.2) ¿Hay manuales de puestos y procedimientos? SI / NO

Creo que está incompleto.

2.3) ¿Se entrena a las personas para los puestos? SI / NO ¿Quién lo hace?

No hay nada formal, tranquilamente podría no darse pero depende de los referentes.

2.4) ¿Usted cree que las personas se adaptan con rapidez a los cambios? SI / NO
Si.

2.5) ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración existente entre áreas?

A cierto nivel de jefaturas y debajo creo que es baja la colaboración.

2.6) ¿Y respecto a la colaboración de su área con las demás?

Nuestra área debe comunicarse con los demás

2.7) ¿Considera que los miembros de su equipo harían/hacen un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas? Sí.

2.8) ¿Hay rotación entre puestos? SI / NO

2.9) ¿Qué opina sobre el movimiento de personas entre áreas?

Pienso que en nuestra empresa no hay rotación si no es por un cambio definitivo.

2.10) ¿En caso de tener que hacer una incorporación, empezaría con una búsqueda interna por más que no cuente con todos los conocimientos técnicos o directamente prefiere incorporar a un profesional formado?

Depende que rol se está buscando. Si podría contar con una persona interna, lo voy a considerar y tener en cuenta porque entiendo que es una empresa grande y compleja que lleva tiempo adaptarse y si viene de otra área de la empresa ya viene con un camino recorrido que hará que se adapte mucho más rápido a ese nuevo rol.

3. Sección 3: COMUNICACIÓN (Dirección CDG y Auditoría)

3.1) ¿De qué manera se realizan las comunicaciones entre la gerencia y los miembros de su equipo? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente.

Un poco de todo, las 4 se usan.

3.2) Frente a un nuevo trabajo, ¿cómo se les comunica a los miembros de su equipo las expectativas sobre las tareas y los resultados que se esperan?

Personalmente, tengo la falencia de no ponerlo por escrito. Me cuesta definir a veces que se espera. Si pongo foco en decir por qué lo hacemos y por qué es importante.

3.3) ¿A través de qué medio? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente

3.4) ¿Se realizan reuniones con los miembros del equipo? SI / NO

Nos reunimos pero no es tan periódico, cuando tenemos alguna problemática o tema a debatir.

3.5) ¿Con qué periodicidad? Diaria / Semanal / Quincenal / Mensual / Anual

Cuando surge un tema específico, la empresa en general tenemos reuniones definidas semanalmente, quincenalmente, pero en nuestra área se fueron perdiendo las reuniones periódicas.

3.6) ¿Cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones a los miembros de su equipo? SI / NO

Informalmente si lo hay, en el presupuesto se considera lo que se piensa gastar en capacitaciones y luego se valida con Recursos Humanos.

3.7) ¿Cómo decide el tipo de capacitación para cada uno?

Se define en función a lo que creas que le aporta valor a la persona teniendo en cuenta el rol que está cumpliendo.

3.8) Desde su punto de vista, la capacitación otorgada a los miembros de su equipo es:
A) Excesiva B) Suficiente C) Inferior a lo necesario

3.9) ¿Existió o existen malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados? ¿Cómo solucionan estos inconvenientes?

Si, considero que existieron malos entendidos. En general el mal entendido termina saltando por algo. Reunión de lo que paso y por qué paso.

4. Sección 4: EMPODERAMIENTO (Dirección CDG y Auditoría)

4.1) ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que le da a sus colaboradores?

Me parece que se reporta mucho hacia arriba. Es relativamente baja la responsabilidad, Es bastante autoritario. Los colaboradores consultan casi todo a su inmediato superior y en caso de decidir algo lo hacen teniendo en cuenta que decidiría la persona que está arriba mío, en lugar de pensar que decidiría él mismo.

4.2) ¿Tienen autonomía? ¿Sobre qué cuestiones?

Depende sobre que cuestiones. Si es un archivo que se va a presentar hasta en el formato se consulta al superior que lo va a presentar. Si es una actividad que ya se viene haciendo o presentando que ya está validada se tiene más autonomía.

4.3) ¿Cómo le da seguimiento a las tareas que deban realizar los miembros de su equipo? ¿Está tranquilo en su cumplimiento?

Debería ser más ordenado, le doy seguimiento a través de reuniones.

Estoy tranquilo con el cumplimiento de mi equipo.

4.4) ¿Cuáles son las consecuencias de un error o equivocación en alguna tarea encomendada? ¿Cómo se resuelve?

Creo que en general en la empresa no hay un castigo sino que se busca por qué paso y como se resuelve. En el sector, por parte de la gerencia se tiene menos tolerancia al error.

4.5) ¿Qué es más importante para usted que el trabajo esté realizado con mayor rapidez o con mayor calidad?

Depende del contexto, hay situaciones que son de emergencia y tenés que hacer lo que puedas pero rápido y otras donde tenés más tiempo y le podes una mayor calidad, hacer un mejor trabajo.

4.6) ¿Su organización es piramidal o plana? ¿Puede comunicarse con un jefe sin pasar a través de su superior inmediato?

Es piramidal. No está bien visto en el sector y por la cultura de la empresa comunicarse con un jefe sin pasar por su superior inmediato.

4.7) ¿Teniendo un equipo dividido por especialidades, se involucra a los mismos en las decisiones que afecten su tarea? ¿O prefiere que la decisión se tome a nivel gerencial? SI / NO

Creo que tomamos muchas decisiones a nivel gerencial con bajo involucramiento de los demás colaboradores.

4.8) Si ante un trabajo que se está haciendo bien, un colaborador propone una forma distinta de hacerlo, ¿prefiere seguir como hasta ese momento o intentar la nueva forma sin saber qué resultados tendrá?

El estilo de la gerencia quizás sea seguir haciéndolo de la misma forma.

4.9) ¿Cuál es la cultura de la empresa?

CULTURA: tratamos bien a las personas, darles siempre oportunidades, entendemos que el trabajo no es todo en la vida de las personas, valoramos la honestidad, tratando de orientarnos más objetivos. Veo que no tenemos una sola cultura, que el impacto que tienen los gerentes en sus equipos hacen que el ambiente que hay un área no sea el mismo en

otra área. Es una empresa que tiene muchos años y hace un par de años se quiso realizar un cambio en cuanto a la monotonía, lentitud, falta de reacción que había, en ese momento se trató de agilizar la empresa.

4.10) ¿Usted cree que las personas de su equipo están motivadas? **SI** / NO ¿Cómo lo evidencia?

Hay momentos, no se puede lograr que todos estén motivados al mismo tiempo pero hoy en día puedo decirte que están motivados. Cuando hay un trabajo nuevo en general en el equipo hay una buena reacción y predisposición. Me doy cuenta a través de las actitudes, la postura, cómo se expresan.

5. Sección 5: FLEXIBILIDAD (Dirección CDG y Auditoría)

5.1) ¿Qué es para usted la agilidad?

Con la capacidad de reaccionar ante un problema y adaptarme a algún cambio o a las necesidades que se requieran.

5.2) ¿Considera que se podría agilizar la compañía de la cual forma parte? **SI** / NO
Si, seguramente sí. Todo lo que sea interdisciplinario o proyectos nuevos se podría aplicar metodologías ágiles que ayude al trabajo en equipos.

5.3) ¿Cuál es su visión respecto a la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles en su área?

Estoy abierto a la posibilidad de aplicación para mejorar el trabajo en equipo e interdisciplinario.

5. Entrevista realizada a Gerencia de Sistemas y tecnología de la información.

1. Sección 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (Dpto. Sistemas y Tecnología)

1.1) ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

Formalmente no la conozco, nunca fue publicada

1.2) ¿Las mismas están publicadas y son conocidas por todos los colaboradores?

No están publicadas

1.3) ¿Se establecen periódicamente objetivos y estrategias para alcanzar la misión y visión?

Hoy no está pasando. No lo sé, no me parece. Es desprolijo, es on demand

1.4) ¿La compañía tiene una estrategia clara con determinación de objetivos? SI / NO

Entiendo q si pero yo no los conozco. Te enteras por Radio pasillo

1.5) ¿Cómo es comunicada a los colaboradores de la empresa? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente

Te enteras por Radio pasillo. No tienen un solo medio de comunicación.

1.6) ¿Cómo se divide la compañía? (áreas/ departamentos)

Cada área debería tener dptos. Y áreas. Depende el área pero sistemas no tiene mandos medios

1.7) ¿Cómo es la estructura de la Compañía? ¿Rígida o Flexible? ¿Dinámica o Estática?

En algunos momentos es rígida, de todo, se condice con el liderazgo de la cía

1.8) ¿Considera que la estructura de la compañía es adecuada? ¿Qué cambios haría?

No es la adecuada. Debería haber mandos medios, en Casilda debería haber una imagen de supervisor

1.9) ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerencias de la compañía? Autocrático / Democrático / Liberal / Burocrático / Carismático / Natural / Orientado a las tareas / Orientado a las relaciones / Transaccional / Transformacional.

El Gerente general no es un líder nato, se lo respeta por imposición, no es democrático, es burocrático, entiendo q quiere ser transformacional, no es autocrático.

Las gerencias cada una tienen su estilo. Son todos anarquistas. Cada uno va para el lado que quiere

Mi estilo: democrático, carismático, orientado a las tareas, trabajo en equipo, voy a lo constructivo, ser parte de la solución. A través de la convicción, no de la imposición

2. Sección 2: INTEGRACIÓN (Dpto. Sistemas y Tecnología)

2.1) ¿En caso de nuevas incorporaciones al equipo, analiza si la persona se adapta a la cultura de la organización? SI / NO

A mí me encanta hacer la selección de personal, es fundamental q técnicamente sea 5 puntos y q humanamente seas 9 puntos. Tremendamente analista, detallista

2.2) ¿Hay manuales de puestos y procedimientos? SI / NO

Hay documentación, pero no puestos y procedimientos. Al sector no le gusta documentar

2.3) ¿Se entrena a las personas para los puestos? SI / NO ¿Quién lo hace?

Me encanta la docencia

2.4) ¿Usted cree que las personas se adaptan con rapidez a los cambios? SI / NO

Depende. Hay persona q si, otras q no. Hay gente q le costó, gente q le sigue costando, los más jóvenes quizás les cuesta menos

2.5) ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración existente entre áreas?

No es buena. No hay mucha colaboración, hay unión en la frontera cuando es un tema de los dos sectores.

2.6) ¿Y respecto a la colaboración de su área con las demás?

Claramente tenemos mucha colaboración, a veces es superlativa, aun cuando no son cosas de sistemas

2.7) ¿Considera que los miembros de su equipo harían/hacen un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas?

Algunos sí, no todos

2.8) ¿Hay rotación entre puestos? SI / NO

Me gusta promover esto.

Rotación de q se van si, los jóvenes.

2.9) ¿Qué opina sobre el movimiento de personas entre áreas?

Estoy de acuerdo

2.10) ¿En caso de tener que hacer una incorporación, empezaría con una búsqueda interna por más que no cuente con todos los conocimientos técnicos o directamente prefiere incorporar a un profesional formado?

En alguna posiciones si, en otras no

Mucha gente de muchos años, cambiaría la cultura, para que la gente se capacite.

3. Sección 3: COMUNICACIÓN (Dpto. Sistemas y Tecnología)

3.1) ¿De qué manera se realizan las comunicaciones entre la gerencia y los miembros de su equipo? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente.

Todo personalmente, me gusta el lenguaje no verbal

3.2) Frente a un nuevo trabajo, ¿cómo se les comunica a los miembros de su equipo las expectativas sobre las tareas y los resultados que se esperan?

Personalmente. Hay que motivar todo el tiempo

3.3) ¿A través de qué medio? Correo / WhatsApp / Teléfono / **Personalmente**

3.4) ¿Se realizan reuniones con los miembros del equipo? **SI** / NO

Siempre, no tiene q ser estático, el factor sorpresa

3.5) ¿Con qué periodicidad? Diaria / Semanal / Quincenal / Mensual / Anual

Puedo hacer dos en la semana, una semana no hacerlo

3.6) ¿Cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones a los miembros de su equipo? **SI** / **NO**

No manejo presupuestos. No hay una política global, se pasan los cursos que les gustaría hacer.

3.7) ¿Cómo decide el tipo de capacitación para cada uno?

Es mandatorio, depende de las necesidades

3.8) Desde su punto de vista, la capacitación otorgada a los miembros de su equipo es:

A) Excesiva B) **Suficiente** C) Superior a lo necesario

3.9) ¿Existió o existen malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados? ¿Cómo solucionan estos inconvenientes?

Si, totalmente. Se soluciona siendo parte de la solución y no del problema

4. Sección 4: EMPODERAMIENTO (Dpto. Sistemas y Tecnología)

4.1) ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que le da a sus colaboradores?

Soy amante de delegar pero no ceder el control

4.2) ¿Tienen autonomía? ¿Sobre qué cuestiones?

Si todos tienen autonomía, sobre todas las cuestiones

4.3) ¿Cómo le da seguimiento a las tareas que deban realizar los miembros de su equipo? ¿Está tranquilo en su cumplimiento?

A veces si a veces no estoy tranquilo. La idea es tener una planificación y seguir como viene esa planificación.

4.4) ¿Cuáles son las consecuencias de un error o equivocación en alguna tarea encomendada? ¿Cómo se resuelve?

Lo más crítico que puede haber es la indisponibilidad de servicios, es un impacto macro, ¿cómo se resuelve? Un proyecto de un sitio de contingencia.

Tienes que tener herramientas tecnológicas, sistemas de alerta temprana, indicadores, semáforos. Les da seguimiento con esas herramientas

4.5) ¿Qué es más importante para usted que el trabajo esté realizado con mayor rapidez o con mayor calidad?

Con calidad

4.6) ¿Su organización es piramidal o plana? ¿Puede comunicarse con un jefe sin pasar a través de su superior inmediato?

Es piramidal. Es muy común, todo el mundo habla con todo el mundo.

Debería haber un CRM donde todo el mundo debería pedir a través de un ticket

4.7) ¿Teniendo un equipo dividido por especialidades, se involucra a los mismos en las decisiones que afecten su tarea? ¿O prefiere que la decisión se tome a nivel gerencial? SI / NO

Puertas abiertas. Hay cuestiones que las decido yo, otras las pongo en la mesa para que opinen en pos del trabajo en equipo, me gusta escuchar.

4.8) Si ante un trabajo que se está haciendo bien, un colaborador propone una forma distinta de hacerlo, ¿prefiere seguir como hasta ese momento o intentar la nueva forma sin saber qué resultados tendrá?

Lo escucho y si considero que puede ser lo cambiamos.

4.9) ¿Usted cree que las personas de su equipo están motivadas? SI / NO ¿Cómo lo evidencia?

Todo el tiempo los motivo y esto lo veo en resultados.

5. Sección 5: FLEXIBILIDAD (Dpto. Sistemas y Tecnología)

5.1) ¿Qué es para usted la agilidad?

Simplificación de procesos, automatización, menos burocracia, menos papeleo, menos mails, simplicidad

5.2) ¿Considera que se podría agilizar la compañía de la cual forma parte? SI / NO

Tendría menos recursos

5.3) ¿Cuál es su visión respecto a la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles en su área?

Se aplica en el área.

6. Entrevista realizada a Gerencia General

1. Sección 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.1) ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

1.2) ¿Las mismas están publicadas y son conocidas por todos los colaboradores?

Si están publicadas, en el año 2017 se hizo un trabajo donde se cambió y redactó todo y están pegadas en varios lugares de la empresa, en el hall de entrada, en el comedor, se comunicaron por las redes y por WhatsApp a todos los empleados.

1.3) ¿Se establecen periódicamente objetivos y estrategias para alcanzar la misión y visión?

Si, se establecen objetivos anuales que si bien en ese momento no lo relacionamos específicamente con la visión, no caben dudas que siempre están relacionados con la visión. Nosotros trazamos objetivos a largo plazo y luego objetivos a mediano y corto plazo que se van revisando. De hecho tenemos un presupuesto que tratamos de cumplir y en cierta forma nos ordena.

1.4) ¿La compañía tiene una estrategia clara con determinación de objetivos? **SI** / NO

Sí con determinación de objetivos.

1.5) ¿Cómo es comunicada a los colaboradores de la empresa? Correo / WhatsApp / Teléfono / **Personalmente**

Nos costó un poco la comunicación de la estrategia pero lo pudimos hacer a través de la determinación de objetivos para cada área y que luego tienen que cascadear para abajo a todos los jefes y empleados. A veces hay objetivos muy concretos a nivel directorio que no pasan esa barrera pero por otros sí.

1.6) ¿Cómo se divide la compañía? (áreas/ departamentos)

Tenemos 10 departamentos que responden a mi (CEO)

1.7) ¿Cómo es la estructura de la Compañía? ¿Rígida o Flexible? ¿Dinámica o Estática?

La estructura va cambiando y a medida que se necesita se hacen cambios y considero que está bien que así lo sea.

1.8) ¿Considera que la estructura de la compañía es adecuada? ¿Qué cambios haría?

Los cambios se van dando en la medida de lo necesario.

1.9) ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerencias de la compañía? Autocrático / Democrático / Liberal / Burocrático / Carismático / Natural / Orientado a las tareas / Orientado a las relaciones / Transaccional / Transformacional.

Somos muy democráticos en la toma de decisiones con nuestro núcleo de gerentes.

2. Sección 2: INTEGRACIÓN

2.1) ¿En caso de nuevas incorporaciones al equipo, analiza si la persona se adapta a la cultura de la organización? **SI** / NO

Si, totalmente. De hecho lo hacemos antes de la incorporación mediante encuestas durante el proceso de selección.

2.2) ¿Hay manuales de puestos y procedimientos? **SI** / NO

Si, hicimos un relevamiento con una consultora de todos los puestos, lo que nos terminó ordenando en tareas, responsabilidades y objetivos.

2.3) ¿Se entrena a las personas para los puestos? **SI** / NO ¿Quién lo hace?

2.4) ¿Usted cree que las personas se adaptan con rapidez a los cambios? **SI** / NO

Algunas personas sí y otras no. A nivel gerencial si.

2.5) ¿Cuál es su opinión respecto a la colaboración existente entre áreas?

Considero que hay colaboración entre áreas aunque a veces se generan diferencias en cuanto a qué le corresponde a cada una. A veces formamos equipos multidisciplinarios para determinados proyectos donde hay un líder, un sponsor, un q user.

2.6) ¿Y respecto a la colaboración de su área con las demás?

La colaboración es muy buena entre las áreas.

2.7) ¿Considera que los miembros de su equipo harían/hacen un esfuerzo adicional en caso de ser necesario para el cumplimiento de sus tareas?

Si, sin dudas.

2.8) ¿Hay rotación entre puestos? **SI** / NO

Sí, pero no mucha. Estamos en un proceso de profesionalización de los puestos. Todavía no llegamos al punto donde tenemos personas muy capacitadas que estén en condiciones de asumir otros roles.

2.9) ¿Qué opina sobre el movimiento de personas entre áreas?

Estoy a favor.

2.10) ¿En caso de tener que hacer una incorporación, empezaría con una búsqueda interna por más que no cuente con todos los conocimientos técnicos o directamente prefiere incorporar a un profesional formado?

Depende del puesto, si tenemos personal interno que esté en condiciones de asumir el rol claramente lo tenemos en cuenta. En caso de gerentes y jefes a veces nos hace buscar afuera por un tema de seniority.

3. Sección 3: COMUNICACIÓN

3.1) ¿De qué manera se realizan las comunicaciones entre la gerencia y los miembros de su equipo? **Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente.**

Depende de lo que queramos comunicar, en caso de temas importantes se hace personalmente sino se utilizan todos los medios mencionados.

3.2) Frente a un nuevo trabajo, ¿cómo se les comunica a los miembros de su equipo las expectativas sobre las tareas y los resultados que se esperan?

Tenemos que mejorar en comunicación. Cada área sabe su objetivo de área pero faltaría una bajada de los objetivos a nivel empresa.

3.3) ¿A través de qué medio? Correo / WhatsApp / Teléfono / Personalmente

3.4) ¿Se realizan reuniones con los miembros del equipo? SI / NO

3.5) ¿Con qué periodicidad? Diaria / Semanal / Quincenal / Mensual / Anual

Hay reuniones semanales, algunas mensuales, pero a veces surgen temas que no están en agenda y debemos resolver en el momento. Muchas son virtuales porque siempre hay alguien que no está en la ciudad.

3.6) ¿Cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones a los miembros de su equipo? SI / NO

3.7) ¿Cómo decide el tipo de capacitación para cada uno?

Lo realiza Recursos Humanos.

3.8) Desde su punto de vista, la capacitación otorgada a los miembros de su equipo es: A) Excesiva B) Suficiente C) Inferior a lo necesario

Es necesario y a todo nivel.

3.9) ¿Existió o existen malos entendidos, falta de sincronización entre áreas, individuos aislados o desinformados? ¿Cómo solucionan estos inconvenientes?

Se que existe, a nivel gerencial siempre lo resolvemos hablando.

4. Sección 4: EMPODERAMIENTO

4.1) ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que le da a sus colaboradores? Mucha

4.2) ¿Tienen autonomía? ¿Sobre qué cuestiones?

Si, las gerencias tienen autonomía sobre todos los temas relacionados a su área.

4.3) ¿Cómo le da seguimiento a las tareas que deban realizar los miembros de su equipo?

¿Está tranquilo en su cumplimiento?

Si, estoy tranquilo, trabajamos en equipo.

4.4) ¿Cuáles son las consecuencias de un error o equivocación en alguna tarea encomendada? ¿Cómo se resuelve?

En las reuniones que hacemos de revisión de objetivos, normalmente 3 al año, les comento sobre los errores o faltas de productividad que tuvieron pero no soy capaz de marcar el error inmediatamente.

4.5) ¿Qué es más importante para usted que el trabajo esté realizado con mayor rapidez o con mayor calidad?

4.6) ¿Su organización es piramidal o plana? ¿Puede comunicarse con un jefe sin pasar a través de su superior inmediato?

Nosotros no vemos bien que una persona se comunique con un superior sin pasar por su superior inmediato por un tema de coordinación, de tiempos, etc. Hay casos puntuales como los equipos interdisciplinarios que son creados para eso pero en la diaria, la coordinación debería ser con los superiores de su área.

Respecto a la estructura no considero que sea piramidal ya que los que tomamos decisiones somos muchos, todo el nivel gerencial.

4.7) ¿Teniendo un equipo dividido por especialidades, se involucra a los mismos en las decisiones que afecten su tarea? ¿O prefiere que la decisión se tome a nivel gerencial? SI / NO

4.8) Si ante un trabajo que se está haciendo bien, un colaborador propone una forma distinta de hacerlo, ¿prefiere seguir como hasta ese momento o intentar la nueva forma sin saber qué resultados tendrá?

Dejo que tengan mucha autonomía pero si lo que van a cambiar es crucial en el negocio si me involucro, quizás pongo una consultoría para terminar de decidir. Pero se dan muchas situaciones puntuales de cada área donde toman sus propias decisiones de cambios.

4.9) ¿Usted cree que las personas de su equipo están motivadas? SI / NO ¿Cómo lo evidencia?

Sin ninguna duda, por lo menos a nivel gerencial, más abajo no lo sé.

5. Sección 5: FLEXIBILIDAD

5.1) ¿Qué es para usted la agilidad?

Nuestro país es un cambio continuo, un mundo de oportunidades. A la agilidad yo la veo más que nada como la posibilidad de atajar situaciones, para ir apagando incendios, es anticiparse a ciertas situaciones y sacar una diferencia.

5.2) ¿Considera que se podría agilizar la compañía de la cual forma parte? SI / NO

Para mí uno de los principales puntos que tiene que estar resuelto para que una organización sea ágil es los datos, nosotros hoy en día estamos todavía con 3 sistemas, si bien tenemos varios indicadores globales, todavía estamos en un proceso de implementación de sistemas. Sin datos no se puede tomar ninguna decisión.

Y respecto a los equipos me parece que es cuestión de formar los equipos oportunos en el momento adecuado. Y después en proyectos puntuales, armar equipos interdisciplinarios y trabajar en equipo donde tiene que haber un sponsor, fechas límites, etc. Más que eso

creo que es pretender algo que nosotros no lo necesitamos, nuestra industria es de alimentos y no necesita el dinamismo de una de servicios o tecnología, si bien obviamente la idea es siempre ir mejorando no veo que sea el core business de nuestra industria, la agilidad.

5.3) ¿Cuál es su visión respecto a la posibilidad de aplicación de metodologías ágiles en su área?

Nosotros aplicamos algunas metodologías como Scrum o Kanban, pero lo implementamos más para proyectos, para obras, para proyectos de Sistemas, para implementación de cosas ya desarrolladas, para desarrollo de productos y de cambio de insumos. En este último punto por ejemplo frente al cierre de las importaciones debemos cambiar algunos insumos importados que utilizamos donde tenemos que ir probando el nuevo insumo mediante procesos y test. Tenemos tableros tipo Kanban donde vamos monitoreando lo que está listo de lo que no y una vez que esté listo se implementa en la partida completa de producción. Lo vemos en cosas más operativas o puntuales, a nivel Management no tenemos este tipo de herramientas, no nos sirven la verdad.