

# CULTURA "AGILE" y RECURSOS HUMANOS

## Los desafíos de un entorno disruptivo<sup>1</sup>

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Febrero de 2019



### Abstract

Desde hace unos años hacia aquí, las metodologías ágiles han tomado contacto con las áreas de Recursos Humanos. El maridaje entre ambos ha facilitado el proceso de cambio cultural, sobre todo en el marco de las transformaciones digitales. El presente ensayo explora los orígenes del movimiento de la agilidad y su punto de encuentro con la función de Recursos Humanos, finalizando con los desafíos que implica enfrentar el nuevo contexto de trabajo, con nuevos códigos y nuevas demandas de una fuerza de trabajo diferente.

### Palabras clave

Agilidad, Mundo VICA, Talento, Manifiesto AGILE.

### Introducción

La palabra "disrupción", de acuerdo a la Real Academia Española, significa "rotura o interrupción brusca". La velocidad e intensidad de los cambios a los que asisten las organizaciones en el presente tiempo dan cuenta de una era de disrupciones, constantes e inesperadas. No responden a una secuencia lineal que podría hacerlos predecibles sino que, de manera más frecuente y discontinua, los cambios que experimentan las organizaciones provocan transformaciones significativas en el seno de las empresas. Salim et al (2016) lo han expuesto claramente cuando razonaban que la disrupción es la diferencia entre el crecimiento lineal y el exponencial. Asimismo, resulta clarificador entender que las organizaciones, por su carácter

---

<sup>1</sup> Documento redactado por Hugo Ojeda ([hugo.d.ojeda@gmail.com](mailto:hugo.d.ojeda@gmail.com)), socio de Arquitectura Organizacional y Talento ([www.aoytalento.com](http://www.aoytalento.com)) exclusivamente para ADRHA.

burocrático, tienden a suprimir las incertidumbres de las influencias disruptivas y terminan siendo refractarias a los cambios.

A partir de lo anterior es posible inferir que la experiencia exitosa puede ser una trampa para la innovación. Uno de los problemas de hacer bien las cosas es que puede llevarnos a ser sorprendidos por las innovaciones disruptivas de la competencia (King y Baatartogtokh, 2015). Por eso es que los nuevos jugadores del mercado tienden a moverse más rápidamente y, gracias a que llegan tarde (como diría Thomas Friedman), se posicionan en la vanguardia y el liderazgo.

La disrupción emerge tan repentinamente en el contexto de las empresas que al irrumpir con esa rapidez en una industria tradicional termina amenazando el empleo y la manera de hacer las cosas sin dar apenas tiempo siquiera para paliar los efectos adversos y generando, por lo tanto, pérdida de empleo y malestar social.

La aparición e instalación de los métodos ágiles constituyeron una disrupción en el ámbito de las organizaciones.

## Historia y prehistoria

Desde hace unos años el mundo de los negocios ha visto extenderse la utilización de las "metodologías ágiles". No es una moda de los últimos años. A fines de los noventa, los métodos "ágiles" se fueron consolidando como dispositivo social utilizado para el desarrollo de software. Se les denominaba "metodología liviana" (Alaimo y Salías, 2015) y bajo ese paraguas se podían contar a los impulsores de XP (Extreme Programming), Scrum, Pragmatic Programming, Lean Software Development, etc. El prestigioso antropólogo (y experto informático) Carlos Reynoso (2004) califica a estos movimientos como

"heterodoxos" ya que  
confrontaban a las  
metodologías consagradas

**Una frase atribuida a Steve Forbes marca la pauta acerca de la importancia de estar bien preparados para emprender la jornada de cambio: "tienes que disrumpirte a ti mismo u otros lo harán por ti".**

y utilizadas formalmente en la mayoría de las organizaciones y que eran recomendadas por consultores como una especie de "paradigma oficial".

Las metodologías ágiles tienen, en todo caso, su prehistoria que, posiblemente, podría remontarse a mediados de los ochenta. Kent Beck y Ward Cunningham instalaron el uso de las clásicas tarjetas CRC (Clase-Responsabilidad-Colaboración), como técnica de diseño orientado a objetos posiblemente en Tektronix (Reynoso, 2004) en el laboratorio de Portland, Oregon. La similitud entre los XP Story cards y los CRC cards

parece ser muy fuerte. Aparte de esto, en ambos tipos de tarjetas se pretende describir conductas esperadas, lo que se espera del artefacto de software a ser construido. Por otro lado, un tema fuertemente ágil es que la conducta está definida en términos del dominio y los habitantes del dominio: los usuarios (Beck y West, 2004). Aquí vemos claramente un puente con las ya clásicas "historias de usuario" y el *User Story Mapping* (Alaimo y Salías, 2015).

También, a mediados de los noventa Beck estuvo detrás del Proyecto C3 de Chrysler (Comprehensive Compensation System) donde implementó la manera de trabajo *Extreme Programming* (XP) aunque el cambio de dueño detuvo el proceso (Reynoso, 2004).

Por otro lado, la idea de *Scrum* fue apareciendo junto a la de XP. A mediados de los ochenta Nonaka y Takeuchi (1986), los mismos de la Gestión del Conocimiento, publicaron un artículo sobre el uso de algunas ideas del rugby en el desarrollo de productos. Ya en esa época proponían seis prácticas clave enmarcadas en lo que denominaron "enfoque holístico": (1) Inestabilidad incorporada, (2) Equipos de proyectos auto-organizados, (3) Fases de desarrollo superpuestas, (4) "Multilearning", (5) Control sutil y (6) Transferencia organizacional del aprendizaje. Siempre es importante considerar que estamos hablando de mediados de los ochenta.

Jeff Sutherland aplicó el primer proyecto con lógica SCRUM en 1993, trabajando con Ken Schwaber, quien había comenzado a aplicar algunas de estas ideas en Dupont, donde ya estaba desarrollando el uso de las breves reuniones diarias (Daily Scrum, reuniones en el mismo lugar y en círculo). También instaló el uso del backlog para la recopilación de las historias de usuario, etc. El rol del "scrum master" (director del proyecto) aún no se denominaba así, ya que todavía se proponían funciones clásicas. También termina siendo interesante el uso de términos como "cerdos" (miembros del equipo scrum) o "gallinas" (observadores externos)<sup>2</sup>. Una historia, que recoge Reynoso (2004:19) señala que "el nombre de los miembros del equipo y los externos se deriva de una típica fábula agilista: un cerdo y una gallina discutían qué nombre ponerle a un nuevo restaurant; la gallina propuso 'Jamón y Huevos'. 'No, gracias', respondió el cerdo, 'Yo estaré comprometido, pero tú sólo involucrada'".

En la reunión anual de la OOPSLA (Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications) de 1995 (en Austin, Texas), Schwaber y Sutherland presentaron sus

---

<sup>2</sup> Al respecto, es interesante este dicho del "pasillo" del SCRUM: "si te pueden echar por dejar que el proyecto fracase, eres un cerdo; si puedes mantener tu puesto de trabajo incluso si el proyecto fracasa, eres una gallina" (Úbeda Gonzalez, 2009:74).

experiencias de utilización de la metodología SCRUM en una conferencia. A partir de aquí este método comenzó a ser perfeccionado y difundido más ampliamente.

A principios del siglo XXI comenzó a hablarse del

**Los cuatro principios críticos propuestos en el Manifiesto (2001) fueron:**

1. **Individuos e interacciones por sobre los procesos y herramientas.**
2. **El software que funciona por encima de la documentación abarcadora.**
3. **La colaboración con el cliente por encima de la negociación contractual.**
4. **La respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan.**

“gran debate de las metodologías” (Highsmith, 2001) o lo que Michael McCormick consideró como una especie de “guerra religiosa” (2002), donde las diferencias entre los defensores de las metodologías ágiles y los proponentes del “credo oficial” en diseño de software ya eran de tal naturaleza como las diferencias entre Demócratas y Republicanos o, peor aún, entre religiones diversas. Por ejemplo, El *Software Engineering Institute* fue objeto de durísimas críticas (McCormick, 2002; Reynoso, 2004) siendo visto como una especie de institución representante del viejo paradigma. Como señalaría Birkinshaw (2018), a principios de siglo se asistió al “momentum” de los métodos ágiles, que demostraron tener mejores respuestas y un abordaje realmente colaborativo con respecto a la tradicional metodología “waterfall”.

Casi como una cofradía, los mentores de los movimientos ágiles fueron convocados por Kent Beck (actualmente coach técnico en Facebook) en febrero del 2001 a una reunión en Utah (EEUU) donde lanzaron el célebre “Manifiesto ágil”. Este escenario le dio a la iniciativa una modalidad “carismática” y “cuasi-religiosa”. Los 17 participantes de esa mítica reunión (casi como un ritual de inicio) crearon la *Agile Alliance*, una organización sin fines de lucro, que tenía por objetivo promover los valores y principios de la filosofía ágil y ayudar a las organizaciones en su adopción.

En Argentina, las metodologías ágiles han tenido una enorme difusión en el mundo del desarrollo del software. Un estudio de Bollati et al.(2017) muestra que más del 90% de las empresas tecnológicas relevadas por este estudio, que aplica técnicas científicas de investigación, utilizan métodos ágiles, y llevan entre dos y cinco años de utilización. El mismo estudio señala que, para entonces en 2017, menos del 50% están en una etapa de adopción temprana de la agilidad y menos del 30% están en una fase de maduración temprana. Otro dato interesante es que más del 80% de las prácticas ágiles tienen la modalidad SCRUM o -en mucha menor cantidad- un mix SCRUM/XP. Finalmente, los obstáculos más relevantes para la implementación de las metodologías ágiles en sus empresas eran: la falta de habilidad para el cambio cultural, la falta de personal con expertise en métodos ágiles y la resistencia al cambio.

## **“Beyond software”: La extensión del agilismo**

Los finales de los noventa y el comienzo del nuevo siglo, vieron emerger la idea de agilidad desde varios frentes.

El éxito de las metodologías ágiles ha experimentado un “scaling up” (Rigby et al. 2018). Así como Spotify y Netflix nacieron ágiles y Amazon devino ágil proviniendo de un esquema más tradicional, un estudio de la consultora Capgemini<sup>3</sup> mostró en 2017 que el 83% de las empresas que ellos relevaron tienen planes para continuar su transformación hacia la consecución de organizaciones ágiles (el 54% ya venían con proyectos anteriores de naturaleza “ágil”). En otros casos, la metodología ágil se transformó en una especie de “paradigma” o discurso oficial, donde, hasta quizás, resulte políticamente incorrecto cuestionarla, aunque ello pueda desnaturalizar su propósito original (McGregor y Doshi, 2018). Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016) han señalado que los métodos ágiles, que habían revolucionado la industria del software, ahora estaban listos para transformar cualquier función o rol de cualquier industria. Así lo entendió la presidente del Banco Mundial, la búlgara Kristalina Georgieva quien, al asumir su cargo en 2017, se propuso hacer del Banco Mundial una institución ágil y adaptable al cambio, por lo que implementó un “Agile Bank Program”<sup>4</sup>, comenzando por identificar nueve “agile fellows” de diferentes partes del Banco, que se dedicaron a postular ideas que sean innovadoras y que puedan ser adoptadas.

Birkinshaw (2018), el mismo que propuso en la London Business School que estamos asistiendo a la “Age of Agile”<sup>5</sup>, nos cuenta el caso de ING en Holanda, que adoptó la metodología ágil para toda su operación: se constituyeron en equipos ágiles (los 3500 empleados de Amsterdam), equipos que ellos denominan “squads” y que incluye, entre sus prácticas, la organización del trabajo en términos de “sprints”, el uso de frecuente feedback y el seguimiento diario de avances. Asimismo, los principales roles dentro de los equipos son los Product Owners, Chapter Leads y Agile Coaches los cuales instituyeron una reunión semanal de POCLAC (sigla que incluye a los tres roles señalados anteriormente). El epítome de la cultura ágil en ING fue la conceptualización

---

<sup>3</sup> Al respecto: [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc\\_agile\\_organization\\_pov\\_20170508.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc_agile_organization_pov_20170508.pdf).

<sup>4</sup> Al respecto, <https://www.devex.com/news/the-world-bank-s-new-ceo-kristalina-georgieva-lays-out-her-vision-for-an-agile-bank-90068>.

<sup>5</sup> Al respecto, un artículo de Steve Denning en la revista Forbes (20/2/19) lo remarca: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/02/20/the-irresistible-rise-of-agile-a-paradigm-shift-in-management/#22a4cf601e9d>.

estructural en torno a “tribus” (experimentadas, de servicio, facilitadoras) de cara a los clientes.

Un estudio sobre el estado de la práctica “agile”<sup>6</sup> para el 2018 de varios miles de casos en compañías de todos los continentes muestra que un 25% de la muestra tiene a todos sus equipos bajo la modalidad “ágil”, más de un 60% tienen algunos equipos en dicho entorno, y sólo 2% no dispone de ningún equipo agilizado. De manera, entonces, que el agilismo comenzó a traspasar los límites de IT estableciendo sus bases en áreas como Marketing, Recursos Humanos, pero también en organizaciones enteras (tal los clásicos casos de Apple, Amazon, Facebook, Google y Microsoft).

### **“Agile” en la práctica de Recursos Humanos**

A pesar de todos los esfuerzos de De Meuse (2017) por trazar las rutas originales por las que atravesó el término “agilidad”, no es hasta el clásico paper de Lombardo y Eichinger (2000) donde se popularizó el término “learning agility” y, partir de esta publicación, la “agilidad” comenzó a ser utilizada en el mundo del desarrollo de los Recursos Humanos. Los autores contraponen, razonablemente, las ideas de “descarrilamiento” y “agilidad”. Hay que ser ágil para no caerse. El estándar sería caerse, y no es de todos evitarlo. Es allí donde entran los altos potenciales (que tienen “agility”). La palabra que escogieron da cuenta de la ductilidad para moverse en diferentes ambientes y ser efectivos en la captura de contenidos a partir de las experiencias.

En 2012 Ulrich y Smallwood incluyeron al “learning agility” como uno de los factores que caracterizan a los altos potenciales, respetando el esquema original de pensar la agilidad en términos de los aspectos mentales, humano-sociales, con respecto al cambio y con respecto a los resultados. Dave Ulrich, uno de los más renombrados representantes de la función de Recursos Humanos, ha reconocido a las organizaciones “ágiles” como una metáfora en uso para el análisis<sup>7</sup>. En una de las tantas propuestas que Ulrich hizo para medir características intangibles de las organizaciones, propone medir “agilidad” a partir de tres ítems: la reconfiguración de la organización basada en cambios del entorno del mercado; la eliminación de obstáculos para la velocidad y la agilidad organizacional (quizás sea un tanto circular)

---

<sup>6</sup> <file:///C:/Users/Hugo/Downloads/versionone-12th-annual-state-of-agile-report.pdf>.

<sup>7</sup> Al respecto: [https://www.druckerforum.org/fileadmin/user\\_upload/Dave\\_Ulrich\\_session\\_2\\_-\\_emerging\\_organization\\_market\\_oriented\\_ecosystem.pdf](https://www.druckerforum.org/fileadmin/user_upload/Dave_Ulrich_session_2_-_emerging_organization_market_oriented_ecosystem.pdf).

y el énfasis en hacer que los cambios sean rápidos (Ulrich et al 2017). Por ejemplo, en su artículo en LinkedIn sobre "agility" (Ulrich, 2018) hace una distinción entre agilidad estratégica, organizacional, individual y de Recursos Humanos. Ulrich ubica el concepto de "learning agility" dentro de la categoría de la agilidad a nivel individual.

Desde hace unos años ha comenzado a generarse una especie de confluencia entre "Agile" y "Recursos Humanos". Posiblemente el artículo de Peter Cappelli y Anna Tavis en la HBR (2018) ha contribuido a estampar una constancia formal de esta unión. Lo que llegaron a ser los *shared services* en Recursos Humanos fue un muy buen objeto de análisis para las metodologías ágiles. Scully (2014) ha citado la existencia de un *Manifiesto* de HR, como el acta original de las metodologías ágiles del año 2001. El estudio de Capgemini, citado más atrás, hace una caracterización de las áreas de las empresas en términos de su potencial para ser "ágiles" en cuanto a lo metodológico. Las áreas de alto potencial son: Ventas, Desarrollo de Negocios, Marketing & Comunicación y Desarrollo de Productos. Las de medio potencial incluyen a: Desarrollo Organizacional, Operaciones, Compras, Servicios, Recursos Humanos y IT. Finalmente, las de bajo potencial son: Contabilidad, Finanzas, Logística y Legales. No queda claro cómo ha sido el criterio para esta tipificación (por ejemplo, ubicar a IT en un nivel de potencial medio), pero sí es claro que HR (Recursos Humanos) tiene un determinado nivel de potencial para tornarse "ágil" en términos metodológicos.

De acuerdo a lo que se ha podido observar, el abordaje "ágil" de Recursos Humanos (quizás siguiendo la línea del "potencial medio" que evaluó Capgemini), se ha instalado en una especie de renovación de sus prácticas, aunque no necesariamente al punto de redefinir su esquema de trabajo a la usanza del método Scrum, por eso es que tanto Cappelli y Tavis (2018) como Steve Denning<sup>8</sup> ponen el foco en que Recursos Humanos busca ser "*agile -lite*", es decir, aplicar los principios generales de Agile sin adoptar todas las herramientas y protocolos del mundo tech. Al respecto, resulta interesante la propuesta de los especialistas del BCG que proponen: **adoptar los principios pero adaptar las prácticas** (Danoesastro et al 2018).

---

<sup>8</sup> <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/03/16/why-is-hr-pursuing-agile-lite-hbr-explains/#3ae3eb4f401b>.

Un interesante intento de superar el mero enfoque conceptual de “agile” es el propuesto por Kim Atherton y Perry Timms en una conferencia europea sobre “HR in the Agile Era”<sup>9</sup> quienes identificaron cuatro zonas para un modelo de transformación de HR, a saber: (1) Performance y Desarrollo; (2) Procesos de apoyo; (3) Estrategia y Partnership y (4) Estructura. Los conferencistas citan el caso de Spotify para estructurar la organización en términos de tribus, chapters y squads (como el caso de ING) y un *way of working* que incluya elementos tales como: prototipos, *user stories*, backlog, sprints, product owner, etc. No obstante, no se registra con claridad una verdadera fusión entre “métodos ágiles” y “HR”.

**Steve Denning se preguntaba si, para RRHH, ser “agile-lite” es como para un bailarín ser “flamenco-lite”, es decir, bailar con disfraces de flamenco y hablar de flamenco, sin dominar necesariamente los pasos de baile flamenco ni mostrar un toque o estilo para la música flamenca.**

En general, una lectura amplia de los documentos existentes sobre los puntos de confluencia entre agilidad y Recursos Humanos indicaría que la función debe estar preparada para enfrentar los desafíos del cambio cultural hacia la agilidad, revisitando sus procesos y hacerlos más ágiles, no necesariamente en términos del método, sino en tanto características de los mismos. Por ejemplo, los ya clásicos informes anuales de Capital Humano de Deloitte, en sus últimas entregas (años 2017 y 2018) incorporan en contadas ocasiones la idea de “agile” y, en casi todas ellas, se refieren al contexto y al entorno en el que deben llevarse adelante las iniciativas de capital humano. Por ejemplo, en la versión del 2018<sup>10</sup> la palabra “agile” sólo aparece en doce ocasiones, y en seis de ellas se refieren a la caracterización de las compensaciones. Sólo en una ocasión alude a los equipos que trabajan con la metodología “ágil” (citan el caso de ING) pero no se refiere a la organización propiamente “ágil” de Recursos Humanos.

Una excepción es la enorme transformación propuesta por el BBVA (Forcano, 2018), que ha dejado atrás el esquema de unidades funcionales y jerárquicas, estableciendo “business partners”, especialistas, profesionales para el desarrollo de soluciones y otros para “experiencia del empleado”. Además incorporaron “ceremonias” muy parecidas a la de los equipos SCRUM e instalaron una concepción de liderazgo cercana a la del “Servant Leadership”.

<sup>9</sup> Realizada en 2017. Al respecto: [https://www.hrdsummit.eu/wp-content/uploads/sites/4/2018/05/Kim-Atherton\\_PTimms\\_OvoEnergy-ColabWorkshop.pdf](https://www.hrdsummit.eu/wp-content/uploads/sites/4/2018/05/Kim-Atherton_PTimms_OvoEnergy-ColabWorkshop.pdf).

<sup>10</sup> Al respecto: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>.

## **Puntos de intersección entre Agile y Recursos Humanos**

De cara a los desafíos que representa la toma de conciencia de la extensión del movimiento “agile” más allá de las fronteras de las área de IT y su instalación en toda la organización, podríamos proponer los siguientes elementos que, por supuesto, no pretenden ser ni absolutos ni excluyentes.

1. Construcción de una cultura “agile”
2. Estructura de Recursos Humanos “agile”
3. Gestión de desempeño “agile”
4. Gestión de talento “agile”

### **1. Una cultura “agile”**

Desde hace unos años hemos visto muchos ejemplos de conexión entre la necesidad de adoptar modalidades ágiles con la caracterización de las organizaciones transitando un entorno VUCA (en inglés, volátil, incierto, complejo y ambiguo)<sup>11</sup>. El artículo que publicó Marcelo Melamed en La Nación (2018)<sup>12</sup> amplía el juego acróstico al universo RUPT (en inglés rápido, impredecible, paradójico y entrelazado) y también alude a la inevitable necesidad de nutrirse y practicar la agilidad, que es entendida aquí como la habilidad de aprender de la propia experiencia y aplicar dicho aprendizaje en diferentes y cambiantes entornos.

Así como el entorno VUCA o el universo RUPT proporcionan el medio en el cual se despliegan las culturas ágiles, también éstas disponen de sus mitos y artefactos que la configuran como cultura. El “Agile Manifesto” del 2001 opera como evento fundante de las culturas ágiles. Los 17 desarrolladores de software que participaron de ese encuentro llegaron a ser los “evangelistas” del agilismo. En algún momento entre ese evento y los años subsiguientes, la modalidad ágil devino en paradigma<sup>13</sup>. Por supuesto, el desafío de las empresas ha sido el no quedarse en la aplicación de un mero método y terminar de impulsar cambios hacia la instalación de culturas ágiles en sus organizaciones.

---

<sup>11</sup> Por ejemplo: [https://www.accenture.com/t20160913T220140\\_w\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_3/Accenture-Future-of-HR-Trends-Agile-Organizations.pdf](https://www.accenture.com/t20160913T220140_w_us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-Future-of-HR-Trends-Agile-Organizations.pdf)

<sup>12</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2172215-que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos>.

<sup>13</sup> Al respecto: <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-paradigm-wishing-you-great-2016>.

Las áreas de Recursos Humanos deben tener un rol preponderante en la construcción de las culturas ágiles. Todos en las empresas hablan de “cultura”: no hay manager que no utilice esta palabra varias veces al día y no hay análisis de motivos de fracasos en los cuales se atribuya alguna responsabilidad a la cultura. Pero es posible que la saturación de su uso devalúe a la misma palabra. Sólo los expertos en los contenidos de la construcción de culturas pueden proveer mecanismos para planificar acciones que realmente se incrusten en el ADN de las organizaciones. Todavía muchos gerentes conectan el gran concepto cultural (por ejemplo, “agilidad”) con algunas acciones para instalarlo (por ejemplo, hacer cursos de agilidad para todos), pero esta modalidad termina siendo una sobre-simplificación de lo que significan los cambios culturales.

Por lo que venimos diciendo, se espera de RRHH la pericia para conectar la estrategia con la cultura (la estrategia primero, luego la cultura, no al revés, ya que ello significaría una especie de conservación del statu quo). Luego, es menester configurar un “modelo cultural” que opere como un puente entre la estrategia y las prácticas de la organización. Finalmente, es vital alinear los artefactos (en términos de Schein) con los ejes culturales establecidos, aspecto que termina siendo un elemento clave. Luego de todo esto, entonces sí, podemos arribar a un plan de acción. Al respecto, es posible que una primera fase, muy anterior a la instalación de una configuración cultural, debería ser el impulso de un “clima de agilidad”. Y Recursos Humanos debería proveer las técnicas y liderar el proceso de construcción de estos dispositivos.

## **2. Estructura de Recursos Humanos “agile”**

Las propuestas que circulan en materia de estructuración “agile” para RRHH quizás tengan mucho de lo que ya propuso Dave Ulrich a propósito de los servicios compartidos, áreas de excelencia y business partnership. Por ejemplo, la configuración de HRBPs sigue (y posiblemente seguirá) instalada como paradigma de estructuración. El modelo de “partnership” o de “representación” está claramente presente en la figura del “product owner”.

La agilidad en las áreas de RRHH deberá verse en la manera en que la función da cuenta de los desafíos del negocio que enfrentan las áreas en sus trincheras. Al respecto, un estudio de la consultora Capgemini (2018) muestra que los principales desafíos de la función tienen que ver con:

- Ser más estratégico.
- Mantener tareas transaccionales.
- Basarse más en datos.

- Ser parte del negocio.
- Actuar como un impulsor de la digitalización.
- Poner un especial foco en la “gestión del talento”.
- Automatizar las tareas administrativas.
- Modelar la cultura organizacional.
- Dirigir y acompañar el cambio y el desarrollo organizacional.
- Especializarse y alcanzar un estatus de experto.

En el caso de la digitalización, los expertos de Capgemini puntualizaron que es un rol fundamental de Recursos Humanos estructurarse para construir culturas ágiles. De hecho, en un intento de construir una especie de repertorio de roles que RRHH debe llevar a cabo en el ejercicio de su rol, proponen los siguientes: Conector de redes, Facilitador de agilidad, Arquitecto de innovación, Analista de datos y Consultor digital. Quizás cabe acotar que en un estudio de campo que realizaron, el rol de “facilitador de agilidad” sólo tuvo un 5% de relevancia, mientras el de “modelador de la organización” (roles actuales, no futuros) tuvo un 35%.

### **3. Gestión de desempeño “agile”**

De acuerdo a la firma Gallup, con una base de datos de 60 millones de empleados, sólo 2 de cada 10 trabajadores creen que su sistema de desempeño los motiva a un trabajo sobresaliente (Wigert y Harter, 2018).

La mayoría de los cuestionamientos hacia la manera en que se gestiona el desempeño en las organizaciones no emergen como consecuencia de los desafíos de las organizaciones que se orientan a modalidades ágiles, sino por errores propios de la aplicación de los sistemas y esquemas de *performance management*. Las propuestas que pueden observarse para mejorar los mecanismos de gestión de performance apelan a la idea de *agile* sólo como contexto, pero no se identifican puntos de conexión en términos de métodos o maneras específicas provenientes de las modalidades clásicas de naturaleza ágil (Baker, 2017), esto indica que el término “ágil” ganó vuelo propio y se independizó de los “métodos ágiles” de fines de los noventa. Y, por supuesto, los consultores y especialistas apelan a la idea de “ágil” como palabra mágica para justificar la importancia de sus propuestas. Por ejemplo, Cappelli y Tavis (2018) remarcan el paso a prácticas ágiles en Recursos Humanos en uno de los artículos más referidos del mundo del management, y cuando se refieren a las evaluaciones de desempeño ponen foco en la frecuencia del feedback (la “iteración”, para conectarlo a los modelos SCRUM).

En uno de los artículos centrales de la *Harvard Business Review*, Cappelli y Tavis (2016) apelan al "Agile Manifesto" del 2001 para enfatizar que los tiempos emergentes son de colaboración, auto-organización, auto-dirección y reflexión regular y sistemática del trabajo realizado, poniendo en cuestión las modalidades de bajada de objetivos y de los feedbacks anuales. Los autores cuentan el caso de Adobe, que en 2011 integraron los proyectos en esquemas temporales de "sprints" y sesiones de "debriefing", que les permitió un esquema mucho más frecuente de feedback. También citan el caso de General Electric que, de acuerdo a lo que indican, tomaron prestado muchos de los conceptos y técnicas "ágiles" para incrementar los puntos de feedback (denominados "touchpoints").

#### **4. Gestión de talento "agile"**

Las prácticas de "gestión del talento" son presentadas en estas épocas como enfrentando desafíos de estar trabajando con una fuerza de trabajo donde el carácter de "ágil" es un denominador común. Es la gente la que es "ágil" y, por lo tanto, obliga a redefinir las prácticas, procesos y herramientas (Martin, 2015).

La agilización de la gestión del talento incluye iniciativas tales como el establecimiento de "coaches" más que managers o trainers, la estructuración de pequeños equipos, incorporar la problemáticas de los clientes o usuarios como elementos claves para la gestión de talento, la incorporación de "sistemas de engagement" que incluyen colaboración, aprendizaje continuo, gestión de proyectos, la redefinición de sistemas de compensación teniendo en cuenta experiencias "spot"<sup>14</sup>.

Un estudio de Accenture del año 2015 acerca de la conexión de Recursos Humanos con un entorno "Agile" señaló que la particularidad de las prácticas de gestión de talento en organizaciones ágiles es que son *customizadas* (por ejemplo, formación, desarrollo, carrera, etc) ya que lo más importante es la *experiencia del empleado* y las actividades de formación son fundamentalmente *on the job* ya que toda la experiencia de trabajo se lleva a cabo en entornos de *learning* (Silverstone et al, 2015).

Cappelli y Tavis (2018) identifican el sesgo ágil de la gestión del talento en las prácticas de formación de gerentes como coaches y el uso de "learning sprints" en los proyectos ágiles de management y la práctica de "peer-to-peer feedback" en Cigna. Asimismo, la iniciativa de P&G de separar las evaluaciones de las discusiones de desarrollo y

---

<sup>14</sup> Al respecto: <https://talentmanagement360.com/talent-management-in-the-age-of-agile/>.

también la eliminación de las sesiones de calibración de talento ya que estaban cargadas de subjetividades y politiquerías internas y el *upward feedback* son identificadas como prácticas habituales de las organizaciones ágiles.

Un párrafo aparte merece la fuerza de la corriente de pensamiento que propone el cambio de enfoque en el ejercicio del management hacia un rol más asociado al coaching. Un informe de McKinsey (De Smet et al, 2018) justamente reporta que el desarrollo de líderes prácticamente debe comenzar con el desarrollo de un cuadro de coaches de agilidad.

## **Dos conclusiones**

Cerramos este recorrido por los puntos de interface entre Recursos Humanos y Agile reflexionando acerca de: cuánta moda constituyen estas nuevas técnicas y qué desafíos representan para el rol de Recursos Humanos.

### **1. ¿Agile como moda?**

Siempre se dirá que un peligro de los temas muy instalados es que terminen siendo modas pasajeras. En el *marketplace* de las ideas empresariales, "*agile*" puede llegar a ser lo mismo que ha sido "*engagement*" hace unos años y ser vista como la más reciente solución propuesta para tratar los desafíos que enfrentan las personas y las organizaciones en el mundo del trabajo. Y estamos acostumbrados a esas palabras mágicas, como lo fue "calidad" en la década del 80 y como llegó a ser "talento" a fines de los noventa y principios de este siglo.

Las narrativas del agilismo tienen todos los contenidos clásicos para su correcta y efectiva instalación: el relato fundante de los desarrolladores de software que fueron precursores, el mito de sus orígenes con la promulgación del Manifiesto, una jerga que les es propia (*scrum master*, *coach*, *sprint*, entre otras), los correspondientes recetarios de cómo implementarlos, las certificaciones que regulan el acceso al conocimiento y, por supuesto, los relatos de éxito. En las metas de cambio cultural, las narrativas tienen un rol de construcción y performatividad (Fernandez Rodriguez, 2007).

Una de las atracciones de las culturas ágiles es que claramente constituyen algo bueno, más allá de sus lados oscuros (Janes y Succi, 2012). Y los evangelistas o apóstoles de sus contenidos mucho hacen para generar altos niveles de confianza en la solución de

la metodología. Adicionalmente, hay una clara confluencia entre las características de las modalidades ágiles y la particularidad generacional de los millennials<sup>15</sup>.

¿Será, entonces, que Agile es una moda? ¿O quizás “vino nuevo en odres viejos”<sup>16</sup>? ¿Fuegos antiguos en altares modernos? Las clásicas fases de una moda managerial son: descubrimiento, aceptación, digestión, desilusión y núcleo duro. Si aplicáramos este esquema a las metodologías ágiles, asistiríamos a la transición entre la aceptación salvaje y la digestión, aunque lejos está de entreverse alguna desilusión. Miller y Hartwick (2002) analizan las características de las modas manageriales y las describen como simples, prescriptivas, alentadoras, universalizables, fáciles de transportar y aplicar, alineadas al espíritu de una época, nuevas y legitimadas por gurúes.

Pero, queda aún la pregunta de si esta era del agilismo constituye una moda pasajera. La respuesta que podríamos elaborar es que tiene elementos de moda, pero también es constructora de sustentabilidad. Aún si constituyeran una moda fugaz, los métodos ágiles y su extensión a toda la organización habrán dejado una huella indeleble que, como el portal hacia una nueva dimensión, permitirá que las organizaciones realmente ingresen a las maravillas, utopías y distopías del siglo XXI, que recién ha comenzado.

## 2. Los desafíos para Recursos Humanos

El desafío para Recursos Humanos es constituirnos en el portal, o mejor aún, en el vehículo que nos transporte al futuro y capitalice todo lo bueno y efectivo de los métodos ágiles.

### 2.1 Asegurar la consistencia cultural

Una de las más habituales trampas que se generan con la implementación de estas iniciativas es que todo sea sólo una cuestión de nombres. Las empresas pueden tender a utilizar denominaciones tales como “talento”, “calidad”, “ágil”, etc, pero ser todo ello una gran representación de lo que no ocurre. Es la famosa paradoja que expuso Giuseppe de Lampedusa y denominó **gatopardismo**. En este caso, puede ser tentador aplicar la retórica de la agilidad pero –en realidad– no cambiar nada.

Recursos Humanos debe identificar las brechas entre lo que se dice y lo que se hace e impulsar la consistencia. Esto no es diferente a lo que hemos aprendido de las

---

<sup>15</sup> Al respecto: <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/10/17/why-agile-work-cultures-are-so-important-to-millennials/#1d410b6e2fd2>.

<sup>16</sup> Texto bíblico de S.Marcos 2:22.

competencias de Recursos Humanos que promovió Dave Ulrich: constituirnos en campeones del cambio, impulsar valores y comportamientos, señalar la dirección, coachear a los líderes, identificar oportunidades y marcar el progreso.

Una variedad de “gatopardismo” es la trampa de los dos niveles, esto es, el alto management sigue con su manera habitual de hacer las cosas mientras los mandos medios llevan la carga de los cambios y el respeto de la nueva norma. Recursos Humanos debe asegurar la consistencia de los niveles, aplicando habilidades de influencia para generar conciencia en los niveles de decisión de manera que puedan constituirse en líderes del cambio.

## 2.2 Nuevas competencias para el nuevo entorno

Para los profesionales de Recursos Humanos, el nuevo entorno ágil supondrá el desarrollo de nuevas competencias. Los clásicos modelos de habilidades esperadas provienen de entornos corporativos tradicionales y, por lo tanto, es posible que sean condiciones necesarias pero no suficientes. La capacidad de adaptación, crecimiento y flexibilidad para maniobrar son aspectos que será importante asegurar en la profesión.

Si bien la lista puede ser innumerable, hay algunos elementos que no podemos dejar de mencionar: entendimiento del negocio, entendimiento de la cadena de construcción de valor de la organización, gestionar el desarrollo y la carrera con lógica de *consumerization*, gestionar e impulsar cambios, diagnosticar y cambiar culturas organizacionales, aplicar técnicas y modelos para el análisis y el diseño organizacional, comportamiento organizacional, poder hacer *switch* entre culturas, gestionar la diversidad, administrar el *clima y el engagement*, gestionar la transferencia de conocimientos, administrar la formación, planificar soluciones de aprendizaje entendiendo la particularidad etaria (generacional) y cultural, poder hacer ingeniería del desempeño, técnicas de gestión del conocimiento, modelos de *rewards* (más que compensaciones), impulsar disrupciones, gestionar el talento, hacer planeamiento de dotación, data mining y analytics, inteligencia emocional, manejo del poder y de la influencia, entre otros conocimientos y habilidades.

Y más específicamente emergente de los entornos ágiles, es vital que el profesional de Recursos Humanos entienda los principios de los sistemas complejos (Morín) o las ideas de complejidad (obtenibles desde las propuestas de Jorge Etkin), por ejemplo, las características propias de los mecanismos de auto-organización (Maturana y Varela), la teoría de las Redes Sociales (Desde Moreno en la década del '30 hasta

Wasserman, Kadushin y otros expertos), las nuevas técnicas como la de Design Thinking (por ejemplo, Mootee) y, por supuesto, Storytelling (Denning, Evans & Metzger, etc). Los métodos ágiles propiamente dichos (por ejemplo, Scrum master o Agile coaching) constituyen un campo en el que los profesionales de Recursos Humanos deben explorar las técnicas y profundizarlas.

## **Bibliografía**

Alaimo, M. y Salías, M. (2015), "Proyectos ágiles con scrum: Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos", Edit. Kleer, Bs.As.

Baker, Tim (2017), "Performance Management for Agile Organizations", Palgrave Macmillan, Brisbane, Australia.

Beck, J. y West, D. (2004), "User stories in agile software development" en Alexander, I. y Maiden, N. "Scenarios, stories, use cases", John Wiley.

Birkinshaw, Julian (2018), "What to Expect From Agile", en *Sloan Management Review*, MIT, Winter 2018.

Bollati, V., Gaona, G., Cuenca Pletsch, L., Gonnet, S. y Leone, H. (2017), "The state of agile development adoption in argentine software companies", en CLEI, Conferencia Latinoamericana de Informática, disponible electrónicamente en:

<http://www.clei2017-46jaiio.sadio.org.ar/sites/default/files/Mem/SLISW/slisw-18.pdf>.

Capgemini Consulting (2018), "Now or never – HR's need to shape its own future", Capgemini.

Cappelli, Peter y Tavis, Anna (2016), "The Performance Management Revolution", en *Harvard Business Review*, Oct 2016.

Cappelli, Peter y Tavis, Anna (2018), "HR Goes Agile", en *Harvard Business Review*, March-April 2018.

De Meuse, K. P. (2017), "Learning Agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationships to leader success", en *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2017, Vol. 69, No. 4, 267–295.

De Smet. A., Lurie, M. y St George, A. (2018), "Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21 st-century organizations", McKinsey & Co.

Danoesastro, M., Rehberg, B. y Freeland, G. (2018), "How CEOs Keep Agile Transformations Moving", en *BCG on Agile*, Boston Consulting Group, Nov 2018.

Dyer, Lee y Shafer, Richard (1998), "From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility", en Cornell University ILR School, disponible electrónicamente en:

<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.ar/&httpsredir=1&article=1124&context=cahrswp> .

Fernandez Rodriguez, Carlos Jesús (2007), "El discurso del management: tiempo y narración", CIS, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, España.

Forcano, Ricardo (2018), "RRHH transforma a agile: Un caso de estudio en BBVA", disponible electrónicamente en: <https://www.bbva.com/es/opinion/rrhh-transforma-agile-caso-estudio-bbva/>.

Highsmith, Jim (2001), "The debate rages: Opening statement" en *Cutter IT Journal*, Dec.2001, Vol.14, Nro. 12.

Ismail, S., Malone, M. y Van Geest, Y. (2016), "Organizaciones exponenciales", Singularity University Book, España.

Janes, A. y Succi, G. (2012), "The Dark Side of Agile Software Development", en Proceedings of the ACM international symposium on New ideas, new paradigms, and reflections on programming and software. Tucson, Arizona. Pages 215-228

King, A. y Baatartogtokh, B. (2015), "How useful is the theory of disruptive innovation?", en *Sloan Management Review*, Fall 2015.

Laloux, Frederic (2017), "Reinventar las organizaciones", 5ta Edición, Arpa Innovación, Barcelona, España.

Lombardo, M. M., y Eichinger, R. W. (2000). "High potentials as high learners" en *Human Resource Management*, 39, 321–329.

Martin, Angela (2015), "Talent Management: Preparing a 'ready' agile workforce", en *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine* (2015) 2, 112e116.

McCormick, Michael (2002), "Programming Extremism", en *Upgrade*, The European Online Magazine for the IT Professional <http://www.upgrade-cepis.org> Vol. III, No. 2, Apr. 2002. Pgs.9-10.

McGregor, L. y Doshi, N. (2018), "Why Agile Goes Awry and how to fix it", en *Harvard Business Review*, Oct 2018, disponible electrónicamente en: <https://hbr.org/2018/10/why-agile-goes-awry-and-how-to-fix-it> .

Miller, D. y Hartwick, J. (2002). "Spotting management fads" en *Harvard Business Review*. 80. 26-7, 126.

Rigby, D., Sutherland, J. y Takeuchi, H. (2016), "Embracing agile", en *Harvard Business Review*, Mayo 2016.

Rigby, D., Sutherland, J. y Noble, A. (2018), "Agile at scale", en *Harvard Business Review*, May-Jun, 2018.

Reynoso, Carlos (2004), "Métodos Heterodoxos en Desarrollo de Software", UBA. Buenos Aires.

Scully, Jim (2014), "Agile HR Delivery", en *Workforce Solutions Review*, Dec 2013-Jan 2014.

Schwaber, Ken (1995), "The Scrum development process". OOPSLA '95, Workshop on Business Object Design and Implementation, Austin, 1995. Disponible electrónicamente en:

<http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/Business%20Object%20Design%20and%20Implementation.pdf>.

Silverstone, Y., Tambe, H. y Cantrell, S. (2015), "HR Drives the Agile Organization", Accenture Strategy.

Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986) "The new new product development game", en *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1986.

Úbeda Gonzalez, Raúl (2009), "Métodos ágiles para el desarrollo de software", Tesis para Ingeniero de Telecomunicación de la Universitat Politècnica de Catalunya, disponible electrónicamente en: <https://core.ac.uk/download/pdf/41798414.pdf>.

Ulrich, D. y Smallwood, N. (2012), "What is talent?", en *Leader to Leader*. Disponible electrónicamente en:

[https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich\\_wp\\_what\\_is\\_talent.pdf](https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf).

Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M. y Brockbank, W. (2017), "Victory through Organization", McGraw Hill, New York.

Ulrich, Dave (2018), "Agility: The new response to dynamic change", en LinkedIn. Disponible electrónicamente en:

<https://www.linkedin.com/pulse/agility-new-response-dynamic-change-dave-ulrich/>.

Wigert, Ben y Harter, Jim (2018), "Re-Engineering Performance Management", Gallup, Washington, USA.

